

TARTU ÜLIKOOL  
Pärnu kolledž  
Ettevõtlusosakond

Mereli Mändmets

**KLIENDIKÄITUMISE NÜGIMISE  
VÕIMALUSED AVALIKE TEENUSTE  
PAKKUMISEL SIHTASUTUSES INNOVE**

Magistritöö

Juhendaja: Kadi Timpmann, MA

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Kadi Timpmann

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

Gerda Mihhailova

/digiallkirjastatud/

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Mereli Mändmets

/digiallkirjastatud/

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	5
1. Kliendikäitumine ja selle mõjutamine avalikus sektoris .....	9
1.1. Traditsioonilised poliitika instrumendid ja käitumisökonomika .....	9
1.2. Nügimise olemus ja põhimõtted .....	19
1.3. Nügimine teenuste disaini protsessis .....	27
2. Nügimisvõimalused SA Innove teenustes .....	34
2.1. SA Innove teenuste tutvustus ja uuringu meetodika .....	34
2.2. Nügimistehnikate uuringu tulemused ja analüüs .....	41
2.3. Järeldused ja ettepanekud .....	58
Kokkuvõte .....	66
Viidatud allikad .....	69
Lisad .....	76
Lisa 1. SA Innove struktuur seisuga 29.02.2020 .....	76
Lisa 2. Magistritöös kasutatavad meetodid, valim, infoallikad ja ajaperiood .....	77
Lisa 3. Intervjuu küsimused teenuste omanikele .....	78
Lisa 4. Koosloome töötoa tulemused. Infohalduse protsess. ....	80
Lisa 5. Koosloome töötoa tulemused. Koolivälise nõustamismeeskonna protsess. ....	81
Lisa 6. E-kutseeksami klienditeekond .....	82
Lisa 7. E-tasemetööde klienditeekond .....	84
Lisa 8. Infohalduse klienditeekond .....	85
Lisa 9. Klienditeeninduse klienditeekond .....	86
Lisa 10. Koolivälise nõustamismeeskonna klienditeekond .....	87
Lisa 11. Struktuuritoetuste taotlemise klienditeekond .....	89
Lisa 12. Õppenõustamise klienditeekond .....	90
Lisa 13. Infosüsteemi vaade .....	91
Lisa 14. Nügimise läbi parendatud infohalduse klienditeekond .....	92

Lisa 15. Parendusettepanek sotsiaalsete normide märkimiseks ja lihtsustamiseks .....	93
Lisa 16. Nügemise läbi parendatud koolivälise nõustamismeeskonna klienditeekond ...	94
Summary .....	96

## SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö temaatika keskendub käitumisökonoomikast tulenevale nügimisele, kui ühele viisile inimeste valikute suunamiseks. Nügimise teoreetilisele raamistikule ning mudelitele tuginedes ning teenuste disaini elemente kohaldades esitatakse uuringu tulemusena ettepanekud nügimistehnikate rakendamise võimaluste kohta SA Innove teenustes.

Avalike teenuste osutamine toetub kindlatele reeglitele ning riigi regulatiivsetele otsustele. Poliitika instrumendid, millega eesmärkide täitmist ellu viiakse, võivad ulatuda väga jäikadest keeldudest ja korraldustest leebete suunamiseni läbi jagatava informatsiooni. Kui traditsiooniline majandusteooria eeldab inimese olevat läbinisti ratsionaalseid otsuseid tegeva *homo economicuse*, siis 1960ndatel hakati põhjalikumalt uurima kognitiivses psühholoogias inimeste valiku tegemise aluseid. Tuntuimad majandusteooria ja psühholoogia kooskäsitlused pärinevad sellest ajast psühholoogidelt Amos Tversky'lt ja Daniel Kahnemanilt (Tversky ja Kahneman, 1992, lk 297; Samson, 2014, lk 2). Tversky ja Kahnemani teoreetilistest lähenemisest ja uuringutest on 1990ndatel aastatel toetust saanud käitumisökonoomika (*behavioural economics*) populaarsuse kasv, mille üks rajaja on Richard H. Thaler. Thaler pälvis panuse eest käitumisökonoomikasse 2017. aastal ka Nobeli majandusauhinna.

Tänaseks on käitumisökonoomikast tulenev käsitlus, kus inimeste otsused on intuiitiivsed ning emotsioonidest ja eelarvamustest mõjutatud (Kahneman, 2013, lk 15–18), oluline aspekt poliitikate kujundamisel ja elluviimisel. Mitmed riigid on loonud spetsiaalsed allüksused või teevad koostööd vastavate teenuste disaineritega, et integreerida käitumisökonoomikast tulenevaid meetodikaid ja tööriistu poliitilistesse instrumentidesse (OECD, 2107).

Üha rohkem rõhku pannakse avalike teenuste arendamisel teenuste disaini põhimõtete rakendamisele ning vastavate võimaluste kasutamisele. Nüginine (*nudge, nudging*) kui üks teenuste disaini tehnika on välja kujunenud käitumisökonoomikast ning selle rajajateks peetakse ameerika teadlasi Richard H. Thalerit ja Cass Sunsteini. Nüginine tähendab valikuarhitektuuri ükskõik millist külge, mis juhib inimeste käitumist soovitud suunas, keelamata talle samas muid võimalusi ning muutmata oluliselt majanduslikke stiimuleid (Thaler & Sunstein, 2018, lk 16). Töö autor soovib siinkohal rõhutada nüginises inimese otsustus- ja valikuvabaduse aspekti olulisust, mistõttu kõiki suunamisi, juhendamisi jms ei saa pidada nüginiseks, kui need ei säilita indiviidile valikuvabadust. Et rahvusvaheliselt on nüginine populaarsust kogunud alles 2008. aastast, siis valdkonda on Eestis üsna vähe uuritud. Tartu Ülikoolis on nüginist lõputöodes uuritud esmakordselt 2019. aastal kolmel korral (Leesment, 2019; Paade, 2019; Valli, 2019). Ka see viitab autori hinnangul temaatika uudsusele, kuid kasvavale populaarsusele. Rahvusvaheliselt on nüginistehnikaid enim rakendatud mõjutamaks inimeste käitumist ja valikud tarbijakäitumises, nt maksud, säästud, kogumispension; tervislikes eluviisides, nt tootumisharjumused, sõltuvused, doonorlus ning keskkonnahoius, nt prügikäitus, roheline mõtlemine (Holmes, 2018).

Avalike teenuste osutamisel on oluline teenuste vastavus neile esitatud standardile ning kohaldatud reeglitest kinni pidamine nii sisu kui protsessi mõttes. Sellest hoolimata võib avalike teenuste osutamisel kerkida probleeme nii sihtrühmal, nt seoses teadlikkuse ja oskustega või kasutajamugavuse ja kättesaadavusega, kui ka osutaja poolt vaadates, nt juhtimise ja osutamisega seotud probleemid (Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium, 2013, lk 6–12).

Käesolev magistr töö uurib nüginisvajadusi- ja võimalusi SA Innove protsessides. SA Innove on Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas olev Eesti hariduse kompetentsikeskus. Hoolimata reguleeritud protsessidest esineb ka SA Innove teenuste puhul probleemkohti nii sihtrühma kui osutaja vaates. Klienditagasiside põhjal ilmnevad suurimad probleemkohad komplitseeritud klienditeekonnas ning sihtrühmale suunatud informatsiooni ja juhendite keerukuses ning raskesti mõistetavates ootustes.

Organisatsiooni poolt vaadates seisnevad aga probleemkohad sageli sihtrühma poolt vajalike tegevuste õigeaegses tegemata jätmises või mittekvaliteetses läbiviimises.

Tulenevalt kirjeldatud probleemidest on magistritöö eesmärk teha ettepanekuid SA Innove protsessides leiduvate probleemkohtade leevendamiseks nügimistehnikaid rakendades. Uuringus käsitletakse valikut organisatsiooni protsessidest. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisküsimused:

- Millised nügimistehnikate praktikad ja vajadused on SA Innove protsessides täheldatavad?
- Milliseid nügimistehnikaid on SA Innove valitud protsessides võimalik arendada ja rakendada?

Eesmärgi täitmiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimustele on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade avalike teenuste osutamist reguleerivate poliitika instrumentide klassifikatsioonidest ja rakendamise põhimõtetest;
- Anda ülevaade käitumisökonomika ja nügimise teooriast tulenevatest kliendikäitumise ja selle mõjutamise põhimõtetest;
- Kirjeldada teenuste disaini põhimõtteid ja nügimise võimalusi teenuste disainis;
- Viia läbi SA Innove protsesside uuring kaardistamaks praegusel ajal rakenduvaid klienditeekondi (*as-is* vaade), nende puutepunkte, probleemkohti ning kohaldatavaid nügimistehnikaid;
- Olemasolevale teooriale ning uuringu tulemustele tuginedes teha järeldusi ja ettepanekuid nügimise rakendamiseks SA Innove protsessides teenuste arendamisel ja pakkumisel;
- Teha detailsed arendusettepanekud kahe klienditeekonna parendamiseks läbi nügimistehnikate rakendamise ning esitada tulevikus soovitud (*to-be* vaade) klienditeekonnad.

Autori hinnangul saab tööst otsese kasu saajad jaotada kaheks: SA Innove töötajad ja kliendid. Magistritöö alusel on organisatsioonis eelkõige neil töötajatel, kes on protsesside omanikud ja/või kelle ülesannete hulka kuulub teenuste arendamine, võimalik

uurida, analüüsida ja parendada teenuseid nügimisvõimaluste ja -võtete kontekstis. Parendatud klienditeekonnad ja puutepunktid tagavad omakorda kliendi suurema kaasatuse ning rahulolu teenuse ja selle erinevate etappidega. Et magistritöö koostamise hetkel on teada Vabariigi Valitsuse ostus korraldada SA Innove, SA Archimedes, Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutus ja Eesti Noorsootöö Keskus ümber Haridus- ja Noorteametiks (Haridus- ja Teadusministeerium, 2020b), näeb magistritöö autor töö sihtrühmana ka loodava ameti töötajaid. Teenuste ja protsesside üleviimisel uude ametisse on mõistlik üle vaadata senised klienditeekonnad ja sobilik viia nendesse vajalikud muudatused, kaaludes selleks ka nügimistehnikate võimalusi.

Magistritööl on sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, ingliskeelne resüme ja 16 lisa. Töö koosneb kahest peatükist. Esimeses antakse ülevaade traditsioonilistest meetmetest avalike teenuste osutamisel ning käitumisökonomika ja kliendikäitumise mõjutamise põhimõtetest. Autor tutvustab nügimise olemust ja põhimõtteid ning nügimise kasutamise võimalusi teenuste disainimisel. Magistritöö teises peatükis uuritakse valikut SA Innove protsessidest, mille tulemusel koostab autor klienditeekonnad ja kaardistab puutepunktides leiduvad probleemkohad ning täheldatavad nügimisvõtted ning teeb ettepanekud täiendavate nügimisvõimaluste kohta. Magistritöö puhul on tegemist kvalitatiivse uuringuga, milles autor on nügimise uurimisel aluseks võtnud teenuste disainis kasutatava topeltteemandi (*Double Diamond*) mudeli (Design Council, 2005, lk 6). Uuringu tulemusena esitatakse ettepanekud nügimisvõimaluste ja -tehnikate rakendamiseks SA Innove protsessides üldiselt ning kahe SA Innove protsessi puhul kirjeldatakse nügimise võimalused detailsemalt, esitades selleks täiendatud klienditeekonnad ja puutepunktid.



# **1.KLIENDIKÄITUMINE JA SELLE MÕJUTAMINE**

## **AVALIKUS SEKTORIS**

### **1.1. Traditsioonilised poliitika instrumendid ja käitumisökonomika**

Magistritöö esimeses alapeatükis kirjeldatakse avalike teenuste osutamist reguleerivate poliitika instrumentide klassifikatsioone ja rakendamise põhimõtteid. Tulenevalt vajadusest poliitika disainis inimeste ratsionaalse käitumise kõrval arvestada samuti nende käitumist mõjutavaid kognitiivseid tegureid, antakse alapeatükis ülevaade ka käitumisökonomika teoreetilistest alustest.

Avaliku sektori all mõistetakse erinevaid haldusorganeid, mille kaudu riik täidab oma ülesandeid ning osutab avalikke teenuseid. Avaliku sektori all institutsionaalses tähenduses mõistetakse valitsussektorit, mille alla kuuluvad keskvalitsus, kohalikud omavalitsused ning sotsiaalkindlustusfondid. Muu avaliku sektori alla liigituvad riigi ja teiste valitsussektori liikmete osalusega avaliku sektori ettevõtted (Rahandusministeerium, 2019). Käesoleva magistritöö kontekstis käsitletakse avaliku sektori mõistet selle laiemas tähenduses.

Avalik teenus on avalike ülesannete täitmisel üldistes huvides osutatav teenus, mis on suunatud avalike hüvede pakkumisele, avaliku ülesandega kaasneva kohustuse täitmisele või põhiõiguste, vabaduste ja huvide kaitsele (Kreinin, 2009 (Viidatud Poliitikauuringute Keskus..., 2009, lk 11 vahendusel)). Avalikud teenused peavad olema kasutajakesksed ja looma ühiskonnale väärtust. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2019). Avalike teenuste sisu on tagada avalikule sektorile seadusega pandud ülesannete elluviimine avalikkuse huvidega kooskõlas olevalt. Seejuures on olulised ka eetilised küsimused (Grossthal, Meiorig & Sikk, 2015, lk 10), avalike teenuste osutamise

põhimõtted ametnikele on Eestis sätestatud eetikakoodeksi ja põhiseadusega ning need on oma olemuselt sarnased teiste riikide eetikakoodeksitega.

Valitsemise üheks tingimuseks on suutlikkus vastu võtta regulatiivseid otsuseid. Valitsuste suutlikkust lisaks institutsionaalsetele raamistikele ja reeglitele mõjutab ka valitsemismudel. Hierarhilise sekkumise korral peetakse otsuste vastuvõtmise suutlikkust madalamaks kui madalama valitsuse poolse sekkumisega ja/või suuremale avaliku- ja erasektori osapoolte vahelisele koostööle suunatud ühiskonnas (Illing & Pettai, 2004, lk 21). Mistahes tegevused peavad olema tulemuse saavutamiseks reguleeritud ning eesmärgistatud. Avaliku sektori puhul kasutatakse selleks poliitika instrumente (*policy instruments*). Howlett (2005, lk 31) defineerib: „poliitika instrumendid on valitsemisvõtted, mis ühel või teisel viisil hõlmavad riigivõimu kasutamist või selle teadlikku piiramist“. Need on käsitletavad valitsusasutuste tehnikate kogumina, mille abil toetatakse ja mõjutatakse sotsiaalseid muutusi (Bemelmans-Videc, Rist & Vedung, 2010, lk 21) ning mida iseloomustab konkreetsus ja piiritletus.

Poliitika instrumendid ei ole fookuses mitte ainult politoloogia valdkonnas, vaid nende mõju ulatub iga indiviidi igapäevasesse ellu (Howlett, 2005, lk 31). Esmaseid, 1960ndatel ja varem levinud poliitika instrumentide käsitlusi võis sageli pidada ülelihtsustatuks, kus keskenduti ainult üksikute instrumentide valikule, mis komplekssete lahendusvajaduste tingimustes võisid jääda liialt piiratuks (Howlett, 2005, lk 32; 2018, lk 247). Hilisemad optimaalsed mudelid püüavad riigi valitsemiseks ühildada sisulised ja menetluslikud vahendid, arvestades poliitika konteksti ja instrumentide koostoimet. Nii teadlaste kui praktikute eesmärk on otsuste tegemise ja rakendamise kontekstis kasutada ning arendada sobilikke valikuid poliitika instrumentidest (Howlett, 2005, lk 31–33). Poliitika strateegilises kujundamises on oluline sobivaima poliitika instrumentide kombinatsiooni valik, mille eeldus on hea ülevaade instrumentide üldvormidest (Bemelmans-Videc *et al*, 2010, lk 21). Poliitika instrumente iseloomustab nende paljusus ning suur variatiivsus teoreetiliste ja praktiliste liigituste alusel, teadlaste poolt on välja töötatud erinevaid mudeleid. Üheks levinumaks sisuliseks liigituseks peetakse Hood'i neljast klassifikatsiooni (tabel 1), mis jaotab instrumendid valitsuse informatsiooni kogumisviiside (*defectors*) ja mõjususe (*effectors*) põhjal. Hood kasutab klassifikatsiooni

puhul akronüümi NATO (Vahtramaa, 2017, lk 7) mis moodustub sõnadest „*nodality*“ (informatsioon), „*authority*“ (võim), „*treasure*“ (rahalised vahendid) ja „*organization*“ (organisatsioon).

**Tabel 1.** Hood'i poliitika instrumentide klassifikatsioon.

	<b>Eesmärk</b>	<b>Informatsioon (<i>Nodality</i>)</b>	<b>Võim (<i>Authority</i>)</b>	<b>Rahalised vahendid (<i>Treasure</i>)</b>	<b>Organisatsioon (<i>Organization</i>)</b>
Mõjus ( <i>Effectors</i> )	Käitumise muutmine	Nõustamine Koolitus	Regulatsioonid Kasutajatasud Litsentsid	Toetused Laenud Maksukulud	Bürokratlik administratsioon Riigiettevõtted
Informatsiooni kogumine ( <i>Defectors</i> )	Käitumise jälgimine	Aruandlus Registrid	Valimised Konsultandid	Küsitlused Politsei aruandlus	Arvepidamine Uuringud

Allikas: Hood, 1986 (viidatud Howlett, 2005, lk 36 vahendusel)

Bemelmans-Videc *et al* (2010, lk 22) toovad välja, et kirjanduses kohtab klassifitseerimisele põhimõttelt kaheksugust lähenemist. Esimene neist, „valik versus ressursid“, lahkab küsimust, kas instrumente klassifitseeritakse valitsuse poolt tehtavate võimalike põhivalikute seisukohast või põhineb see juba otsustatud tegevusel ning kategoriseeritakse hoopis kasutatavad ressursid. Teine, „maksimalistlik versus minimalistlik“ lähenemisviis tõstatab küsimuse, kas võimalikud poliitika instrumendid on esitatud ühe pika nimekirjana või liigitatakse 2–3 alagrupiks.

Howlett (2005, lk 35–38) liigitab poliitika instrumendid samuti kaheks: sisulised instrumendid (*substantive instruments*) ning protseduurilised instrumendid (*procedural instruments*). Sisuliste instrumentide all mõistetakse vahendeid, mis suuremal või vähemal määral mõjutavad otseselt ühiskonnas toodetava kauba või teenuste liiki, kogust, hinda või mõnda muud omadust (nt klassikaline käsu ja kontrolli regulatsioon, riigiettevõtted, toetused). Protseduuriliste instrumentide otstarbeks peetakse riigi ja ühiskonna koostöö juhtimist ning toetuse suurendamist valitsuse eesmärkidele ning algatustele (Howlett, 2008, lk 412). Siin peetakse silmas pigem manipulatsiooni kui majanduslikke vahetussuhteid ning samuti poliitikakujundajate omavahelisi suhteid ja

võrgustikke. Protseduurilised instrumendid on levinumad poliitika alamsüsteemides (Howlett, 2005, lk 38). Varasemalt pigem ajutise tööriistana kasutatud instrumentidest on tänapäeval saanud kaasaegse poliitika juhtimise oluline komponent.

Ka Hood'i sisuliste instrumentide klassifikaatoreid (tabel 1) on täiendatud juhtimisressursi võimaluste käsitlemise kaudu, luues seeläbi protseduurilised instrumendid (tabel 2).

**Tabel 2.** Hood'i protseduuriliste poliitika instrumentide klassifikatsioon.

<b>Eesmärk</b>	<b>Informatsioon (nodality)</b>	<b>Võim (authority)</b>	<b>Rahalised vahendid (treasure)</b>	<b>Organisatsioon (organization)</b>
Sotsiaalse võrgustiku piiramine	Propaganda Teabe varjamine	Rühmituste ja ühenduste keelustamine Juurdepääsu keelamine	Rahastamise kaotamine	Administratiivne viivitus ja segadus

Allikas: Hood, 1986 (viidatud Howlett, 2005, lk 37 vahendusel)

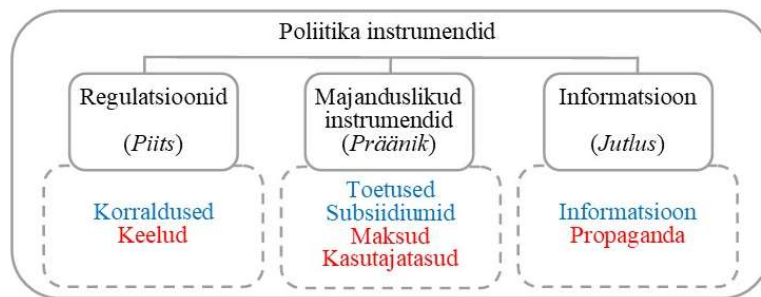
Kuigi poliitiliste instrumentide kasutamise eesmärk on suunatud suurendamiseks kaasatust ja poliitikaga seotud teadmisi, tuleks silmas pidada ka võimalust, et tööriistu on võimalik rakendada ka käitumise negatiivseks mõjutamiseks. Seetõttu on otstarbekas eristada instrumentide positiivset ja negatiivset kasutamist vastavalt sellele, kas need julgustavad või pärsivad poliitilistes protsessides osalemist (Howlett, 2005, lk 37).

Riigi tööriistadena problemlahenduses kirjeldab Vedec (Bemelmans-Videc *et al*, 2010, lk 22–23) Charles W. Andersonile tuginedes nelja kombineermist võimaldavat viisi reageerimiseks:

- turumehhanismid (*market mechanisms*): valitsus ei sekku, tulemus sõltub üksikisikute tegevusest;
- struktureeritud võimalused (*structured options*): valitsusprogrammid, milles osalemine on üksikisikule vabatahtlik;
- kallutatud valikud (*biased options*): stiimulid ja meetmed, et suunata üksikuid vabatahtlikult riigi soovitud eesmärkide suunas tegutsema;
- regulatsioonid (*regulation*): otsene riigi kontroll läbi kehtestatud piirangute ja kohustuslike (moraali)normide.

Sisuliselt hõlmavad nimetatud meetodid riigi rolli mitte sekkumisest kuni rangete regulatsioonideni. Sobivaima meetodi valik sõltub konkreetsest olukorrast ning vajadusest regulatsioonide rakendamiseks. Oluline on siinkohal välja tuua, et valitsuse mittesekkumine ei ole alati käsitletav puhta turumehhanismina. Lisaks turgudele on riiklikul sekkumisel ka muid väga olulisi alternatiive nagu kodanikuühiskonnad ja leibkonnad, mis samuti mõjutavad sotsiaalsete normide teket ja säilitamist (Bemelmans-Videc *et al*, 2010, lk 23–24).

Levinud on ka Etzioni lähenemisel põhinev poliitiliste instrumentide kolmene jaotus: regulatiivsed, majanduslikud ja informatiivsed instrumendid. Antud käsitlus (joonis 1) on laialdasemalt tuntud selle tööriistade järgi ka kui „piitsa, prääniku ja jutluse“ (*sticks, carrots and sermons*) teooria (Bemelmans-Videc *et al*, 2010, lk 29).



**Joonis 1.** Poliitika instrumentide liigitus Etzioni järgi. Bemelmans-Videc *et al*, 2010, lk 30; Van Nispen, 2014 alusel.

Regulatsioonide all peetakse antud teorias silmas määruseid, reegleid, direktiive jm sätteid, mis on määratletud kui kaalutusõiguse piirang. Neid instrumente seostatakse ka negatiivsete sanktsioonidega (trahvid, karistused jms), kuid antud käsitluses on regulatsiooni määratlevaks omaduseks suhte autoriteetne reegel sõltumata, kas autoriteetsusele sanktsioonid järgnevad või mitte. Majanduslikud instrumendid hõlmavad nii rahaliste kui mitterahaliste materiaalsete ressursside eraldamist või äravõtmist. Instrumendi subjektidel säilib võimalus ise otsustada, kas meetmeid rakendada või mitte ning annavad seeläbi teatava valikuvabaduse. Informatiivsete instrumentide eesmärk on inimeste mõjutamine läbi teaduspõhiste argumentide ning veenmise. Pakutav teave

põhineb andmetel, faktidel, teadmistel, argumentidel ning moraalsel üleskutsetel. Riik nende järgimisele või mittejärgimisele ei reageeri (Bemelmans-Videc *et al*, 2010, lk 29–34). Poliitika instrumentide tööriistad võivad oma sisult olla tunnetuslikult nii positiivsed (joonisel 1 sinisega), kui ka negatiivsed (joonisel 1 punasega).

Nii majanduses kui poliitikas on täheldatud, et regulatiivsed poliitikainstrumendid hakkasid oma populaarsust minetama juba 1980ndatel ning turupõhiste regulatiivsete meetmete populaarsust suurendas 1990ndate aastate majanduslangus veelgi. Linders ja Petersi poolt 1989. ning hilisematel aastatel esitatud teooriate analüüsides on võimalik järeldada, et turupõhiste ja regulatiivsete poliitika instrumentide selge selekteeritus ja eraldatus poliitikate kujundamisel ei ole mõistlik ning tööriistu on kasulikum käsitleda segmenteeritult ning kontekstist lähtuvalt (Howlett, 2018, lk 248). Turupõhised instrumendid loovad paremad võimalused nii tootjaid kui tarbijaid stiimulele tuginedes mõjutada ning lähtuda rohkem ühiskonna väärtustel ja vajadustel tuginevatest põhimõtetest, nt keskkonnahoid. Poliitika kujundamise (*policy desing*) eesmärk on praktika arendamine ja suurem informatiivsus. See eeldab sügavamat disainist ja tööriistadest arusaamist, seehulgas konkreetse konteksti mõistmist (Howlett, 2018, lk 246).

Peamiselt käitumisökonoomika leviku mõjul on viimastel aastatel hakanud muutuma ka utilitaarne poliitika instrumentide käsitlus. Kuigi majandusliku kasulikkuse ja õigete valikute maksimeerimise kontseptsioon on majandusteooria põhialus, on hakatud mõistma, et subjekti käitumine ei pruugi alati olla täiesti ratsionaalne nagu eeldavad mudelid ja instrumendid (Ariely, 2010, lk xx; Howlett, 2018, lk 251; John, 2018, lk 41). Seetõttu on ka poliitika instrumentide rakendamisel oluline arvestada psühholoogilisi põhimõtteid, mille alusel inimesed oma otsuseid langetavad. Soovitud eesmärgipärast käitumist ei taga mitte üksnes õiged valikud poliitika instrumentidest, vaid nende tööriistade ja käitumispsühholoogiast tulenevate tegurite koosmõju.

Klassikalises majandusteoorias käsitletakse inimest *homo economicus*'ena – läbinisti ratsionaalse inimesena, kelle eesmärk piiratud ressursside keskkonnas on maksimeerida oma heaolu. Teooria käsitluses on inimene võimeline langetama enda jaoks alati parima

valiku ning suudab otstarbekalt ning emotsioonivabalt hinnata oma kulusid, tulusid ning saadavat kasu. Ometi ei käitu inimesed alati nii, nagu eeldaks majandusteooria. Inimeste kavatsuste ja täideviidud tegevuste erinevust nimetatakse kavatsuste ja tegevuste lõheks (*intention-action gap*) (Gravert & Nobel, 2019, lk 4), kavatsuste ja käitumise erinevust uurib ja selgitab käitumisökonomika. Käitumisökonomika (*behavioural economics*) on majandusteaduste haru, milles on traditsioonilisele majandusteooria arusaamale lisatud elemente psühholoogiast. Käitumisökonomika teooria käsitleb inimeste otsustusprotsesse ning uurib inimeste mõtlemis- ja tunnetamistegevust, nendega seotud eelarvamusi ning neist tulenevaid võimalikke otsustumustreid ja langetatud valikute tagajärgi.

Käitumisökonomika on tekkinud traditsioonilise majandusliku lähenemisviisi taustal (Heshmat, 2017) ning kuigi teooria on populaarsuse saavutanud viimasel kahel kümnendil, ei saa väita, et varem inimeste irratsionaalset käitumist majandusteadustes käsitletud pole. Nii Walker (2017, lk 2) kui Samson (2014, lk 2) on oma töödes välja toonud piiratud ratsionaalsuse (*bounded rationality*) konteksti, mis on alguse saanud 1950ndatel Nobeli preemia laureaadi Simoni teooriast. Selles seatakse arusaam läbinisti majanduslikust, ratsionaalsest, alati stabiilsete eelistustega ning maksimaalset kasumlikkust taotlevast inimesest kahtluse alla. Ka klassikalise majandusteooria ühe rajaja Adam Smithi nähtamatu käe (*invisible hand*) teooria väidab, et ühiskonnale suurima kasu tootmise eesmärgil rakendavad turud individuaalset omahuvi (Frank, 2011, lk 6–7; Aru, 2019). Walker (2017, lk 2) tsiteerib 1776. aastal Adam Smithi poolt kirjutatud: „iga mees on enam-vähem ülehinnatud võiduvõimaluses ja enamus mehi on kaotusevõimalus alahinnatud“. Ülaltoodu näitab, et käsitlus *homo economicus*’est on tekitanud teadlastes küsimusi juba sajandeid tagasi.

Kognitiivses psühholoogias hakati 1960ndatel põhjalikumalt uurima inimese meeli ning seeläbi hoogustus mälu, kriitilise mõtlemise ja valiku tegemise jälgimine. Tuntuimad majandusteooria ja psühholoogia kooskäsitlused pärinevad sellest ajast psühholoogidelt Amos Tversky’lt ja Daniel Kahnemanilt (Rehman, 2016, lk 130). Nende väljavaate teooria (*prospect theory*) tugineb käsitlusel, kus inimeste otsused pole alati optimaalsed vaid sõltuvad kontekstist (Samson, 2014, lk 2).

Trevisky ja Kahneman mõjutasid omakorda majandusteadlase Richard R. Thaleri poolt käitumisökonoomika kui majandusteooria haru arendamist ja populariseerimist alates 1990ndate teisest poolest. Thaleri koolkonna teooria vastandub *homo economicus*'e käsitlesele ja näitab, et inimene ei käitu alati ratsionaalselt ning langetab vahel ka endale majanduslikult mitte kõige kasumlikumaid otsuseid (Nestor, 2017). Selge käitumisökonoomika määratlus puudub, kuid on teada, et see hõlmab endas segu majandusest ja psühholoogiast (Walker, 2017, lk 1). Käitumisökonoomika teooria väidab, et inimesed ise alati ei ole oma kasu maksimeerimisest huvitatud ning seda minimeerib sageli käitumine, kus inimestel puuduvad järjepidevalt püsivad eelistused. Inimeste mõtlemine on tihti mõjutatud otsuse langetamise kontekstist ning valikud sõltuvad ebapiisavatest teadmistest, edastatavast infost ja selle keerukusest, individuaalsest info töötlemisvõimest. Mõtlemist suunab tihti indiviidi ebakindlus (Samson, 2014, lk 9–10; Walker, 2017, lk 1) ning otsuste langetamist mõjutab ka meie õiglustunne (Walker, 2017, lk 1). Käitumisökonoomika kontekstis tuuakse otsuste langetamisel sagedase mõjutajana välja samuti inimeste seotust oma eelnevate kogemustega või sellest tuleneva alateadliku käitumisega.

Käitumisökonoomika käsitluses on oluline välja tuua Kahnemani kahe süsteemne teoreetiline raamistik, millele tugineb 1990ndate kognitiivne ja sotsiaalne psühholoogia (Samson, 2014, lk 4). Kahneman (2013, lk 18) nimetab neid Süsteem 1 ja Süsteem 2, mis vastavad kiirele ja aeglasele mõtlemisele Süsteem 1 ja Süsteem 2 omavahelist võrdlust iseloomustab tabel 3.

**Tabel 3.** Kahnemani Süsteem 1 ja Süsteem 2.

Süsteem 1	Süsteem 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiire</li> <li>- Automaatne</li> <li>- Alateadlik</li> <li>- Assotsiatiivne</li> <li>- Emotsionaalne</li> <li>- Väärtushinnanguline</li> <li>- Sundimatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aeglane</li> <li>- Läbimõeldud</li> <li>- Teadlik</li> <li>- Reeglitel põhinev</li> <li>- Pingutust nõudev</li> <li>- Loogiline</li> <li>- Kontrollitud</li> </ul>

Allikas: Kahneman, 2013; Gravert & Nobel, 2019 alusel



Süsteem 1 on selgitatav impulsiivsusega ning rakendub tehes kiireid, automaatseid ja intuitiivseid otsuseid. Tavaliselt põhinevad taolised otsused alateadvusel või varasemal kogemusel. Siia liigituvad ka valikud, mille langetamine ei paku suurt huvi või tehakse ajal, mil põhitähelepanu on mujal. Süsteem 1 omab otsuste tegemisel eriti olulist rolli kui neid tehakse ebaselguse, aja- või mõttepiirangu tingimustes (Rehman, 2016, lk 128–129). Süsteem 2 on suurema ratsionaalsusega ning aktiveerub teadliku otsustamise protsessis, kus rakendatakse täielikku tähelepanu, kontrolli ja analüüsi ning kaalutakse põhjalikult isiklike huve (Gravert & Nobel, 2019, lk 4; Rehman, 2016, lk 128–129; Samson, 2014, lk 4). Kahnemani kahesüsteemne raamistik aitab mõista kavatsuste ja tegevuste lõhet ning irratsionaalse käitumise tagamaid.

Samsoni (2014, lk 4–6) hinnangul võib Süsteem 2 rakendumisel takistuseks olla ajaline surve, mis taandab otsuse tegemise eelnenud olukorrale ning sellega seotud heale või halvale kogemusele, mille tagajärjel rakendub „must-valge“ mõtlemine. Lisaks mõjutavad käitumist otsuse tegemise ajal kogetavad emotsioonid ja tunded. Süsteem 1 rakendumise põhjus võib peituda samuti inimeste vastumeelsuses muutuste suhtes ja soovis säilitada olemasolev olukord, kus inimesed eeldavad, et asjaolud jäävad samaks kui käitumist ei muudeta. Teooriates tuuakse välja otsuste langetamise põhimõtteid, mida kirjeldatakse kui *status quo* tendentsi või „võrdlussõltuvust“ (*reference dependence*), kus inimese hinnang väärtusele või kasu saamisele sõltub, kas nad on kasusaajate või kaotajate poolel. Teooria kohaselt hindavad inimesed kasu väärtuslikumaks, kui nad ise seda kogevad ning vähemväärtuslikuks, kui nad ise hüvisest osa ei saa (Hargreaves Heap, 2013, lk 987). Samsoni (2014, lk 6–7) käsitluses lisandub otsustusprotsessidele ka ajamõõde. Aja diskonteerimise teooriat kohaselt on praegused sündmused inimestele olulisemad kui tulevased või ei osata hinnata oma tulevase eelistusi. Sageli kiputakse ajalisi plaane tehes olema liiga optimistlikud ja ajakulu alahindama. Tuleviku emotsioone võidakse ülehinnata, näiteks tulevikusündmusest tekkivat õnnetaset kujutatakse ette kõrgemana kui see tegelikkuses on.

Olukorras, kus inimeste valikud on mingis situatsioonis nende jaoks pealtnäha võrdsed, hakkavad otsust mõjutama teised valikud ja võimalused ning annavad põhjuse, miks üks valik on teisest selgelt parem (Hargreaves Heap, 2013, lk 987). Taolist olukorda

nimetatakse ankurdamiseks (*anchoring*). Kahnemani (2013, lk 118–121) kohaselt saab ankurdamist pidada Süsteem 2st tulenevalt kohanduseks, kus fakti hinnatakse ja kohandatakse teadlikult esialgsest hinnangust sammhaaval eemaldudes ning lõpuks oma otsuse juurde pidama jäädes. Piiratud tähelepanuulatuse tingimustes pole tõenäoline kõiki võimalusi alati kaaluda (Hergreaces Heap, 2013, lk 988) ning kohandumine võib lõppeda liialt vara ebakindlusest tulenevat (Kahneman, 2013, lk 118) või liiga suure vaimse pingutuse tõttu (*ibid*, lk 119).

Samas käsitleb Kahneman (2013, lk 120) ankurdamist ka süsteem 1-st tuleneva praimingunähtusena ehk alateadvusliku aspektina, kus erinevad ankrud aktiveerivad mälus erinevaid seoseid. Seetõttu hakatakse alateadvuses edasiseks tegutsemiseks ankurdama kindlaid kogemusi või sündmusi. Näiteks suurema õnnetuse järel ostavad inimesed seda tüüpi kindlustust enam ja vähema kaalutlusega (Hergreaces Heap, 2013, lk 988).

Rehman'i (2016, lk 129) hinnangul pole käitumisökonoomika võrreldes enamiku sotsiaalteadustega nii selgelt piiritletud ning toetub suuresti psühholoogilisele eksperimenteerimisele. Lisaks käitumisökonoomika uurimisele on viimastel aastakümnetele teadlased välja töötanud ka mitmeid teooriast tulenevaid käitumispõhimõtteid. Käitumisökonoomika lähtub põhimõttest, et inimesed on süsteemselt irratsionaalsed. Walker (2017, lk 5) kirjeldab eelarvamusi, mille kohaselt inimesed usuvad end ratsionaalselt käituvat ning neid teades on võimalik inimeste käitumist soovitud suunas mõjutada:

- valikute kujundamisel puudub neutraalsus, otsused sõltuvad valikute esitamise viisist;
- ajaline ebaühtlus: valikud aja jooksul varieeruvad, kuid on siiski ennustatavad;
- hirm võimaliku kaotuse ees ületab võiduiha ja pärsib valmisolekut olemasolevat olukorda muuta;
- info ülekoormus tekitab suutmatuse otsuseid vastu võtta ning säilitab olemasoleva olukorra;
- ebakohaste vaikesätete valik ja rakendamine;
- järk-järgulise hinnakujunduse ohvriks langemine;
- tõenäosuse hindamine on madala tasemega;

- lähtumine õiglusest.

Kuigi käitumisökonomika teooriad on viimastel kümnenditel teaduses silma paistnud ning populaarsuse saavutanud, ei tähenda see traditsioonilise majandusteooria ümberlükkamist. Käitumisökonomika teadmistega saab arvestada turu valikute mõistmisel ning nende paremaks muutmisel, kuid konkurentsipoliitika või regulatiivsete küsimuste käsitlemisel ei ole vajadust põhilist majandusanalüüsist tulenevat lähenemisviisi kõrvale jätta (Walker, 2017, lk 1–2). Kui läbi aegade on inimeste mõjutamiseks riik kasutanud poliitika instrumente, siis tänapäevased väljakutsed (nt tervisekäitumisest tulenevad), on lahendatavad aga ainult siis, kui inimesi suudetakse veenda käitumise, harjumuste või eluviisi muutmistes (Dolan *et al*, 2010, lk 4). See hõlmab endas küll raamistiku olemasolu, kuid eeldab, et ratsionaalse valiku mudel on paindub ning sobitub konteksti ja käitumisharjumustega (Rehman, 2016, lk 130). Lunni (2014, lk 10) kohaselt tuleks kohaste poliitika instrumentide valikul ning disainimisel silmas pidada kolme peamist käitumisökonomika tegurit: informatsiooni lihtsus ja valikuvõimalused; inimeste suunamine mugavamate valikute, eeskätt vaikesätete poole ning valikuvõimaluste silmatorkavus ja väljapaistvus.

Käitumisökonomika teooria ja praktika rakendamine poliitika kujundamisel ja poliitika instrumentide disainis on olnud rahvusvahelisel tasandil kiire ning laia levikuga. Poliitika kujundajatele võib osutuda kasulikuks lähtuda induktiivsemast majandusanalüüsist ning käitumisökonomika rakendamine on tänapäeval avalike teenuste disainis kujunenud seetõttu oluliseks küsimuseks.

## **1.2. Nügimise olemus ja põhimõtted**

Nii käitumisökonomika kui traditsioonilised poliitika instrumendid võivad endas inimeste mõjutamiseks ning nende valikute ja käitumise juhtimiseks kanda nügimise ideed. Magistritöö teises alapeatükis antakse ülevaade nügimise teoreetilisest käsitlest ning selle raamistikest ja mudelitest.

Nügemise (*nudge, nudging*) teooria tugineb käitumisökonoomikale ning sai laiemalt tuntuks 2008. aastal, kui ameerika majandusteadlane Richard H. Thaler ja õigusteadlane Cass Sunstein avaldasid raamatu *Nudge*. Käsitlus on veelgi suurema populaarsuse saavutanud pärast seda, kui Richard H. Thaler pälvis 2017. aastal majandusteaduste Nobeli preemia selle eest, et tõi irratsionaalsuse ja sellega ka nügemise teema muidu ülimalt ratsionaalsesse majandusteooria valdkonda (Holmes, 2018). Holmes (2018) kirjeldab, et nügimine on sisuliselt meetod, millega toetatakse ja võimendatakse meie mõistlikke käitumisharjumusi iseenda või ümbritsevate inimeste abistamiseks. Inimesed suunatakse parimate valikute poole läbi leebete, vabatahtlike ning kuluefektiivsete viiside, mida nügimine pakkuda aitab. Nügimine tähendab valikuarhitektuuri ükskõik millist külge, mis juhib inimeste käitumist soovitud suunas, keelamata talle samas muid võimalusi ning muutmata oluliselt majanduslikke stiimuleid (Thaler & Sunstein, 2018, lk 16). Gravert ja Nobel (2019, lk 11) tõlgendavad Thaleri ja Sunstein'i teooriast tulenevalt nügemist meetodina, mille abil on võimalik inimeste otsustuskeskkonda kujundada moel, et see aitaks teha otsuseid nende huvidest lähtuvalt hoolimata nende kognitiivsetest eelarvamustest. Nügimine on inimeste leebe tagasisuunamine tegutsemisviisile, mille oleks valinud täiesti ratsionaalne inimene.

Ka traditsioonilised poliitika instrumendid võivad endas kanda osalist nügemise ideed. Nt stiimulite puhul võib kohaldada hinnastamise põhimõtteid, kus soovitud valikutele kujundatakse ihaldatav hind. Või edastatakse informatsiooni kujul, mis avaldab mõju hoiakutele ning suunab eelistusi. Kui antud näidete puhul on võimalus kavatsuste ja tegevuste lõhe tekkimiseks, siis läbimõeldud ja sobivalt rakendatud nügemistehnikad aitavad seda vältida (Gravert & Nobel, 2019, lk 11). Straßheim ja Beck (2019, lk 24) on arvamusel, et võrdluses teiste poliitika instrumentidega ei pruugi nügemise puhul toimimine sõltuda alati inimese teadlikkusest vaid see rakendub läbi otsustusprotsessiks disainitud raamistiku ning annab inimesele võimaluse valida ja tegutseda antud raamistiku piires.

Siinkohal tuleb tähelepanu juhtida just valiku- ja käitumisvabaduse osas, mis on nügemise peamine omadus. Sageli peetakse ekslikult nügemiseks ka jõustatud suunamist või sundimist ning mõjutamist, mis oma olemuselt isikule vabadust valikuks ei säilita. Et

sekkumist pidada vaid nügimiseks, peaks seda olema lihtne ja odav vältida. Nügimine ei ole võimu kasutamine (Thaler & Sunstein, 2018, lk 16). Valik tabelisse 4 koondatud tegevusi aitab näitlikult mõista, millised tegevused inimeste mõjutamisel saab liigitada nügimiseks ning millised mitte.

**Tabel 4.** Võrdlevad näited nügimise olemusest

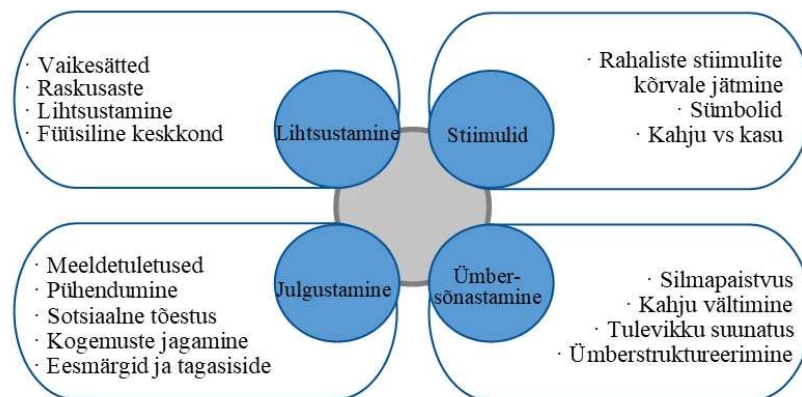
<b>On nügimine</b>	<b>Ei ole nügimine</b>
Karastusjookide panemine vähem nähtavale riiulile, kuhu on keeruline ulatuda.	Karastusjookide müügi keelustamine.
Elektroonse kasutajakonto loomisel vaikesättena isikuandmete kasutamise lubamine.	Kliendi isikuandmete kasutamise õigus sätestatakse teenuse pakkuja poolt ühepoolset lepingus.
E-tuludeklaratsiooni esitades saab enammakstud tulumaksu 1 kuu jooksul tagasi. Paberikandjal esitamise korral 3 kuu jooksul.	Maksuamet paberil tuludeklaratsioone vastu ei võta.

Allikas: Vainre, 2018 alusel autori täiendustega

Nügimises kasutatakse käitumisökonomikale põhinevaid tehnikaid, mille eesmärk on inimesi leebelt mõjutada ja suunata langetama valikuid, mis on rohkem kooskõlas nende isikliku heaolu suurendamisega pikemas perspektiivis või vastavad enam ühiskonna vajadustele (Gravert & Nobel, 2019, lk 11). Kui käitumisökonomikast on teada, et inimese tunnetuslik eelarvamus võib olla takistuseks tema ratsionaalsete valikute tegemisel, siis nügimise peamine eesmärk on tekitada valikud, mis neid mõistlikemate valikute suunas toetaksid.

Enim on rahvusvaheliselt nügimist rakendatud tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonnas inimeste igapäevaste harjumuste tervislikumaks kujundamisel. Levinud on näiteks nügimisvõtte joogieelistuste osas, millega püütakse suurendada vee tarbimist karastusjoogi asemel ning selleks paigutatakse veelpudeleid lihtsasti kättesaadavatesse kohtadesse selliselt, et need oleksid kliendile käeulatuses ja silmade kõrgusel nähtaval (Holmes, 2018). OECD (2017) esitab oma raportites nügimistehnikate näiteid ja uuringuid tarbijakaitse, hariduse, energia, keskkonna, finantsteenuste, tervise ja ohutuse, tööturu, maksunduse ning telekommunikatsiooni valdkondade lõikes.

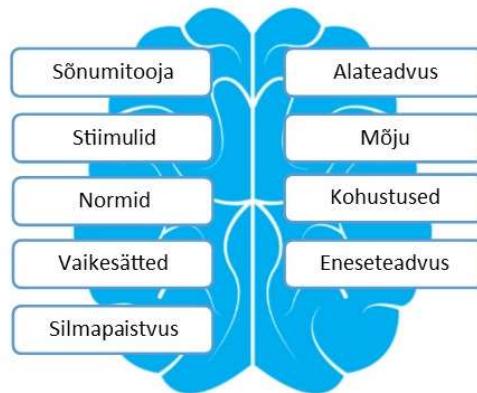
Muudatuste juhtimine ja elluviimine on tõsine väljakutse nii organisatsiooni kui indiviidi tasandil. Inimene on oma olemuselt mõjutatav ja hoolimata ratsionaalse mõtlemise olemasolust kipume tegema impulsiivseid, alateadvuses juhitud ning ebaratsionaalseid otsuseid. Nügimise teoorias on välja töötatud ja rakendatud mitmeid raamistikke ning mudeleid, mille abil nügimist praktikasse viia. Gravert ja Nobel (2019, lk 14) on nügimistehnikate planeerimiseks ja elluviimiseks loonud REFINE maatriksi, mis koosneb neljast grupist: ümbersõnastamine, julgustamine, lihtsustamine ja stiimulid.



**Joonis 5.** REFINE maatriks. Allikas: Gravert & Nobel, 2019, lk 13 alusel

Maatriksi grupid koondavad konkreetseid nügimistehnikad. Ümbersõnastamise (*reframe*) eesmärk on neutraliseerida inimeste kognitiivset eelarvamust ning sõnastada valikud viisil, et inimesed ei tunneks, et peavad valikuid tehes millestki loobuma. Julgustamine (*encourage*) tähendab nügimist läbi valikule lisatava teabe, mis oodatava käitumise muudaks inimesele veelgi soovitamaks või ahvatlevamaks. Eriti mõjus on see olukorras, kus inimestel endil eelistused puuduvad. Lihtsustamise (*facilitate*) eesmärk on valikuprotsesse hõlbustada ning vähendada võimalikku valikust loobumist. Stiimulite (*incentivize*) rakendamisel jäetakse kõrvale otsene kasusaamine, vaid rakendatakse nügimistehnikaid inimeste kognitiivseid eelarvamusi silmas pidades (Gravert & Nobel, 2019, lk 14–17).

Londoni Majanduskoolis (*London School of Economics*) väljatöötatud raamistik MINDSPACE (Dolan *et al*, 2010, lk 10) on samuti üks võimalikest tööriistadest nügimise mõistmisel ning rakendamisel (joonis 2).

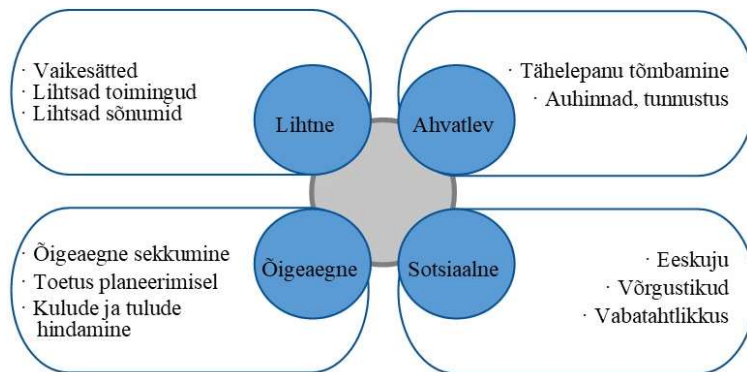


**Joonis 2.** MINDSPACE raamistik. Dolan *et al*, 2012; Liu *et al*, 2017 alusel

Raamistiku struktuur toetub sotsiaalpsühholoogias ja käitumisökonoomikas tehtud uuringutele ning toob välja üheksa peamist mõju inimeste käitumisele ja muutustele (Dolan *et al*, 2010, lk 18–21), millest kujunenud akronüüm annab raamistikule ka nimetuse:

- sõnumitooja (*messenger*): ollakse mõjutatud sellest, kes sõnumi edastab;
- stiimulid (*incentives*): reaktsiooni stiimulitele mõjutab alateadvus;
- normid (*norms*): mõjutatus ümbritsevate tegevusest;
- vaikesätted (*defaults*): eelmääratud valikutega nõustumine;
- silmapaistvus (*salience*): tähelepanu köidab uudne ja asjakohasena tunduv;
- alateadvus (*priming*): mõjutatus kogemustest ja teadmistest alateadvuses;
- mõju (*affect*): emotsionaalsete aspektide mõju tegevuste kavandamisel;
- kohustused (*commitments*): avalike käitumisnormidega kooskõlas olemine;
- eneseteadvus (*ego*): tegutsemine viisil, mis paneb end paremini tundma.

Käitumisharjumusi uuriv töörühm Londoni Majanduskoolis (*Behavioural Insights Team*) töötas koos nügimisteooria rajaja Richard H. Thaleriga MINDSPACE käsitluse põhjal 2012. aastal välja lihtsamini rakendatava EAST raamistiku (joonis 3), mille neli peamist tegurit – lihtne, ahvatlev, õigeaegne ja sotsiaalne – märgivad ära põhimõtted, millele nügimiseks rakendatavad meetodid, tööriistad või võtted peaksid vastama.



**Joonis 3.** EAST raamistik. Service *et al*, 2014 alusel

Service *et al* (2014, lk 4–6) selgitavad EAST raamistiku nelja tegurit ka kitsamate nügimistehnikate kaudu. Lihtsustamise (*easy*) viisidena kasutatakse vaikesätete rakendamist ning toimingute ja sõnumite lihtsamaks muutmist. Ahvatlemiseks (*attractive*) on võimalused läbi soovitava info või valikuvõimaluste esile toomise või auhinnamängude ja avaliku tunnustamise kaudu. Nügimist läbi sotsiaalse (*social*) aspekti võimaldab eesmärgile sobivate eeskujude ja soovitud käitumisviisi välja toomine ning sotsiaalsetes võrgustikes aktsepteeritud käitumisharjumiste või vabatahtlikule tegevusele toetumine. Nügimise õigeaegsuse (*timely*) all peetakse silmas õigeaegset sekkumist, toetavaid ja abistavaid sõnumeid ning pakutavaid võimalusi sündmustele reageerimisel või kavatsuse ja tegevuste lõhe ületamisel ning kulude ja tulude hindamisel.

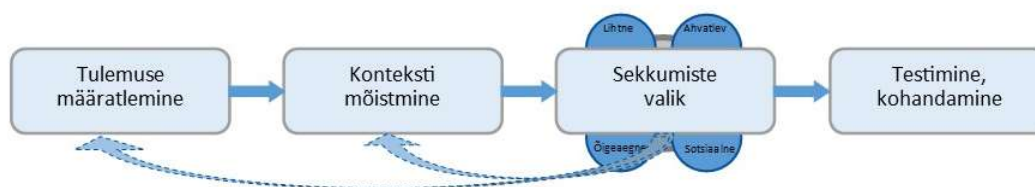
Magistritöös esitatud raamistikud koondavad grupeeritult võimalikke nügimistehnikaid, mis on autori hinnangul sarnased ning läbi raamistike sageli korduvad. Tuginedes eelpool esitatud Dolan *et al* (2010), Gravert ja Nobel (2019) ning Service *et al* (2014) teoreetilistele käsitlustele ning autorite poolt loodud raamistikes välja toodud tegevustele, koondab magistritöö autor alljärgnevalt enim levinud nügimise viisid:

- info jagamine – info on kliendile kättesaadav, sõnumid ning etapid on esitatud lühidalt ja selgelt;
- lihtsustamine – valikute ja kaasneva info lihtsamaks muutmine, esitamine väiksemate ja selgemate alamhulkadega. Mida rohkem tuleb pingutada, seda tõenäolisemalt inimesed tegevusest loobuvad;



- vaikesätted – teatud valikud või andmed on juba kliendi eest märgitud, paljud inimesed aktsepteerivad mugavusest vaikesätteid ja jätavad need muutmata;
- esile toomine – soovitatavate valikute silmapaistvaks muutmine läbi erineva info paigutuse, suuruse, värvi, stiili, piltide lisamise või muu isikupärastamise tõmbab tähelepanu ja suurendab nende valikute kasuks otsustamist;
- meeldetuletused – kindlaksmääratud aegadel kliendile meeldetuletuste edastamine;
- sotsiaalsete normide märkimine – rõhutamise, kuidas enamik inimesi antud viisil juba tegutseb, mõjutab ka teised soovitud käituma;
- vabatahtlikkus – vabatahtliku tegevuse sotsiaalne olemus on sageli inimestele oluline, nügimisel on võimalik tugineda ka pühendumisele;
- võrgustikule toetumine – esitatakse infot, kes või kui palju samast valdkonnast on juba sellise valiku teinud. Olles osa sotsiaalsetest võrgustikest kalduvad inimesed käituma samuti, nagu teised selles võrgustikus;
- eksperthinnang – sõnumi kaalukamaks muutmiseks kasutatakse valdkonnas tunnustatud isikute arvamust, nende kogemuste jagamist;
- õigeaegne sekkumine – asetleidnud elusündmustele viidates valikutele suunamine;
- toetus planeerimisel – toetus kavatsuse ja käitumise lõhe ületamisel, personaalne nõustamine, jõustamine plaanide tegemisel ja eluviimisel, võimaliku protsessi pikkuse esitamine;
- auhinnad, loosid – kulukate rahaliste stiimulite asemel soovitud valiku tegijate vahel auhindade jagamine, loose korraldamine;
- sümbolitega tunnustamine – lojaalsusprogrammid, nn tasemed, kliendile teatud sümboolse staatuse omistamine;
- tulevikku suunatus – otsuse kavandamine pikemalt tulevikku vaatavalt, järjestamine ja rühmitamine;
- tulude ja kulude hindamine - nii kulud kui kasu, mida saadakse kohe, on inimestele suurema mõjuga kui need, mis leiavad aset tulevikus;

Et nügimisel on raamistiku rakendamiseks oluline mõista laiemalt probleemi olemust ja konteksti, on teadlaste poolt sobivate nügimistehnikate valikuks loodud ka vastavad mudelid. EAST mudel koosneb neljast etapist: tulemuste määratlemine, konteksti mõistmine, sekkumiste valik ning testimine, uurimine ja kohandamine (joonis 4).



**Joonis 4.** EAST mudel ja raamistik. Service *et al*, 2014 alusel

Tulemuste määratlemise (*define the outcomes*) etapis määratakse käitumine, mida soovitakse mõjutada ning kuidas ja millise aja jooksul seda mõõdetakse. Konteksti mõistmise (*understand the context*) eesmärk on hinnata olukorda kliendi vaatenurgast ning sekkumiste valiku etapil (*build your intervention*) selekteeritakse EAST raamistikust sobivad nügimise meetodid (vt joonis 3). Mudeli viimane etapp testimine, uurimine ja kohandamine (*test, learn, adapt*) hõlmab sekkumise elluviimist ja mõju mõõtmist (Service *et al*, 2014, lk 7). Praktikas võib mudeli kolmas faas, sekkumiste valik, olla korduv protsess ning tingida vajaduse kahe esimese etapi juurde tagasi pöördumiseks.

Teadlased Gravert ja Nobel (2019, lk 18) on välja töötanud BOOST mudeli (joonis 6), mis on samuti rakendatav käitumuslike sekkumiste valikuks või nügimistehnikate elluviimiseks.



**Joonis 6.** BOOST mudel. Gravert & Nobel, 2019 alusel

Mudel koosneb viiest üksteisele järgnevast etapist. Esimene, soovitud tulemuse määratlemine, sisaldab endas sihtrühma ja nendele seatud peamise ootuse (Mida soovitate, et nad teeksid?) kindlaks tegemist. Järgmisel, takistuste mõistmise etapil, tuleks välja selgitada põhjused, miks inimesed valitud teel ei püsi ning milline on nende otsustusprotsess ja seda mõjutavad eelarvamused. Sekkumiste valiku etapis visandatakse võimalikud käitumist mõjutavad sekkumised tuginedes nii teaduspõhisusele kui võimalikule varasemale kogemusele. Neljas, testimise faas, on ette nähtud katsetustele

ning kohandamise etapis kaalutakse parimate sekkumiste rakendamiseks vajalikke kohandusi ja pöörduetakse vajadusel tagasi eelnenud protsessi juurde (Gravert & Nobel, 2019, lk 18).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et nügimine on nii avaliku kui erasektori teenuste osutamisel ja arendamisel sihtrühma käitumisharjumuste suunamiseks küllaltki efektiivne viis, olles madalate halduskuludega ning võimaldades sageli kiiret rakendamist. Nügimine ei ole sihtrühmale piirav säilitades sellele valikuvabaduse ning välistab sunniga mõjutamise võimaluse. On teada, et sama nügimistehnika ei pruugi alati sarnast tulemust anda erinevates sihtrühmades või erinevates kultuurides, mistõttu on lahendatava probleemi ning selle konteksti tundmine eriti oluline. Nügimiste mudelid võimaldavad teenuste disainimisel mõista protsessis esinevaid takistusi ning leida sihtrühma ootusi ja harjumuslikke käitumisi silmas pidades sobivaimad eesmärgi toetavad nügimistehnikad ning nende kombinatsioonid.

### **1.3. Nügimine teenuste disaini protsessis**

Magistritöö eelmistes alapeatükkides poliitika instrumentide, käitumisökonomika ja nügimise käsitlemisel on välja toodud teenuste disaini vajadust ja olulisust, et ühildada teenuse pakkuja ning sihtrühma ootused ja vajadused parimal viisil. Nügimist käsitlev teooria toob välja sobivaimate tehnikate valikul laiema konteksti mõistmise olulisuse ning vajaduse selleks protsesse mudeldada, mida oma sisult saab pidada teenuste disainiks. Käesolevas peatükis annab autor ülevaate teenuste disaini teooriast ning nügimistehnikate elluviimist toetavatest klienditeekonoma kujundamise meetoditest.

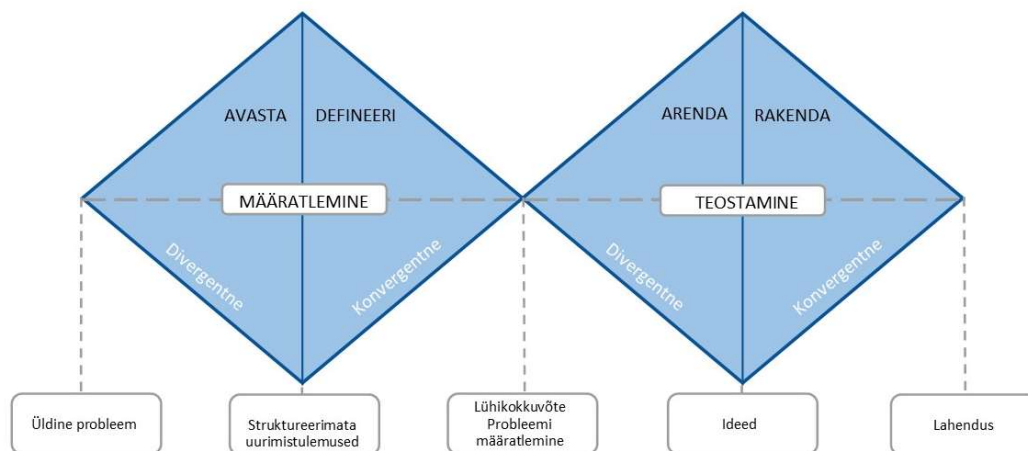
Teenuste disaini arendamise alguseks peetakse 1990-ndaid, kui senises majanduslikule käsitlemisele tuginevas teeninduskultuuris hakati teadvustama vajadust teadlikuma ja iseseisvama disainikultuuri vastu. Kui algselt oli teenuste disain fokusseeritud teenuskogemuse nähtavale osale, kus kliendi valikuid ja käitumist sai läbi kontakti suunata, siis tänapäeval keskendub see rohkem sekkumistele ning teenusesse integreeritavate meetoditele ning distsipliinidele (Maffei, Mager & Sangiorgi, 2005). Teenuste disaini peamine lähtekoht on luua või muuta tarbitavad teenused kasutatavaks,

lihtsaks, soovituks (Design Council, 2016, lk 4) ning tõhusaks ja tulemuslikuks (Goncalves & Saco, 2009, lk 51).

Teenuste disaini fookuses on kasutaja, teenuste tõhusust ja vormi käsitletakse kliendi vaatenurgast läbi kliendikogemuse (Goncalves & Saco, 2009, lk 51; Mager, 2010, lk 34). Moritz (2005, lk 32) lisab sellele samuti kultuurilise tähenduse loomise ning kliendi ja organisatsiooni soovide ja ootuste ühildamise. Teenuste disaini põhimõte on jälgida ja tõlgendada tarbija ootusi ning käitumisharjumusi, ning sellest lähtuvalt arendada teenuseid kliendiootustele vastavaks ühildades selles nii tehnoloogilised, majanduslikud kui disainilised võimalused (Mager, 2010, lk 35). Moritz (2005, lk 123) jagab teenuste disaini läbi selle protsessi üldjoontes kaheks tegevuseks: esiteks tegevuste mõistmiseks üldise ja lihtsa raamistiku loomine ning teiseks etappi sobivate meetodite valik.

Teenuste disaini käsitluses on läbi aegade võetud aluseks erinevaid teenuste ja toodete arendamiseks ning väljatöötamiseks loodud mudeleid. Bobbe, Krzywinski ja Woelfel (2016, lk 1212) on analüüsinud kümneid akadeemilistele, teoreetilistele ja praktilistele alustele tuginevaid disaini protsesse ning neid võrrelnud. Hoolimata mudelite detailsusastmest ning esitatud alamprotsessidest võib erinevad disaini protsessid üldjoontes jagada viide suuremasse üksteisele järgnevasse faasi, milleks on analüüsimine (*analyse*) – määratlemine (*define*) – kujundamine (*design*) – viimistlemine (*finalise*) – rakendamine (*implement*).

Üks teenuste disainis aktiivset ja edukat kasutust leidev mudel on topeltteemandi mudel. Topeltteemant (*double diamond*) on 2005.a. Briti Disaininõukoja poolt välja töötatud disainimõtlemise protsessi mudel (Design Council, 2005, lk 6). Mudelit visualiseeritakse kahe kõrvuti asetseva rombina, kus protsessis tuuakse välja vahelduvad divergentsed faasid, kus mõtlemist ja võimalusi laiendatakse ning konvergensed kui teadlikult konkreetsetele eesmärkidele kitsendatud mõtlemise faasid (Kuivamäki, 2015, lk 22–23; Design Council, 2015, lk 6). Topeltteemandi mudel (joonis 7) koosneb neljast etapist, millest kahes esimeses fokuseeritakse probleemi mõistmisele ja analüüsimisele ning kahes järgmises lahenduste loomistele (Design Council, 2015, lk 6–9): avasta (*discover*), defineeri (*define*), arenda (*develop*) ja rakenda (*deliver*).



**Joonis 7.** Topeltteemandi mudel. Design Council, 2005; Nessler, 2016 alusel.

Magistritöö autor on kõrvutanud kolme teenuste disaini mudelit nende etappide, tegevuse ja tööriistade võrdluses (vt tabel 5) eesmärgiga hinnata mudelite sisulist erinevust ning kasutatavust. Lisaks ülalpool kirjeldatud Topeltteemandi mudelile (Design Council, 2005) on tabelisse valitud ka Moritzi (2005) mudel, mis koosneb kuuest etapist: mõistmine (*understanding*), mõtestamine (*thinking*), loomine (*generating*), filtreerimine (*filtering*), selgitamine (*explaining*) ja teostamine (*realising*). Kolmandas, IDEO mudelis, on eristatud seevastu kõigest kolm etappi: mõistmine ja jälgimine (*understand & observe*), visualiseerimine ja täpsustamine (*visualise & refine*) ning rakendamine (*implement*).

Valimisse on mudelid võetud kahe kriteeriumi alusel: mudeli tuntus ning selle suunatus kliendi- või kasutajakesksusele. Ka toodud võrdlevast tabelist lähtub, et oma põhijoontelt ning faaside järgnevuselt teenuste disaini meetodid üksteisest ei erine. Tegevused on protsesside kaupa liigendatavad ning nende läbiviimiseks kasutatakse sarnaseid tööriistu.

**Tabel 5.** Teenuste disaini mudelite võrdlus.

Topelt- teemant, 2005	Moritz, 2005	IDEO, 2011	Enamlevinud meetodid ja tööriistad
<b>Avastamine</b> Info kogumine ja kliendi vajaduste määratlemine.	<b>Mõistmine</b> Klientide, konteksti, teenuse ja teenuse pakkuja mõistmine ja määratlemine.	<b>Mõistmine ja jälgimine</b> Kliendi soovide ning äriliste ja tehnoloogiliste ressursside määratlemine.	Taustaanalüüs, intervjuud, kasutajate varjutamine,  kasutajate päevikud, võrdlusuuringud ( <i>benchmarking</i> ), klienditeekond ( <i>as- is</i> ), turu-uuringud, kasutajauuringud, testostud, teenuste safari, 5W-d, ebamugavuste analüüs, fookusgrupid
<b>Määratlemine</b> Andmete analüüs ja lähteülesande püstitamine.	<b>Mõtestamine</b> Strateegilise raamistiku ja eesmärkide sätestamine.	<b>Visualiseeri- mine ja täpsustamine</b> Teadmistel ja strateegial põhinev ideede arendamine ja testimine.	Kalaluudiagramm, visuaalne mõtlemine, persoonide loomine, disainiülesanne, mõttekaart, puutepunktid, ajurünnak, mõttekojad, visuaalne mõtlemine, <i>LEGO Serious Play</i>
<b>Arendamine</b> Lahenduste loomine ning prototüüpide koostamine ja testimine.	<b>Loomine</b> Ideede, kontseptsiooni- de ja lahenduste arendamine.		Ajurünnak, kogemuste visandamine, <i>Bodystorming</i> , avatud ruumi meetod, mõttekoda, mittefookusgrupid, funktsioonipuu
	<b>Filtreerimine</b> Ideede valik ja kombineerimin e. Lahenduste hindamine.		Persoonad, fookusgrupid, PEST- analüüs; SWOT-analüüs; eksperthinnang
	<b>Selgitamine</b> Ideede ja võimaluste kirjeldamine ja selgitamine		Prototüüpimine, rollimäng, ärimudeli lõuend, <i>storyboard</i> , sotsiaalse võrgustiku kaardistamine, stsenaarium, teenuse plaan ( <i>service blueprint</i> )
<b>Elluviimine</b> Lõpliku toote või teenuse valmistamine ja turule toomine.	<b>Teostamine</b> Ideede ja suuniste rakendamine ning elluviimine.	<b>Rakendamine, elluviimine</b> Kontseptsiooni rakendamine.	Äriplaan, juhised, testimine, näidised, simulatsioon, prototüüpimine, stsenaariumid, ärimudeli loend, klienditeekond

Allikas: IDEO; Moritz, 2005; Design Council, 2015 alusel

Teenustega või ühe teenuse erinevate etappidega võib tarbijal olla ajas mitu erinevat kokkupuudet. See võib toimuda läbi pakutava informatsiooni, toodete, keskkonna, kokkupuutuvate inimeste või muul moel. Puutepunkt (*touchpoint*) on iga taoline kokkupuude teenuse mistahes osaga ning mõjutab kliendikogemust (Moritz, 2015, lk 31;

Design Council, 2015, lk 4). Teenuste disain võtab fookusesse puutepunktide kujundamise, läbi mille luuakse disainitud teenus (Moritz, 2015, lk 41), kus puutepunktid vastavad tarbija soovidele, tõstavad nende rahulolu ning mis loovad kvaliteetsed teeninduskogemusi (Moritz, 2015, lk 61). Tarbija üldine kogemus kujuneb puutepunktide põhjal ning teenuse disaini eesmärk on puutepunktides saadav kliendikogemus viia vastavusse teenuse pakkuja üldise kontseptsiooniga. Sellele teenuste disaini aspektile tugineb samuti nügimine, kus kliendi suunamiseni jõutaksegi puutepunktide kaudu.

Teenuse hetkeolukorra (*as-is* vaade) ja soovitud tulemuse (*to-be* vaade) analüüsimiseks ja määratlemiseks on vajalik teenust hinnata kliendi vaatenurgast tema kasutajakogemust hinnates. Levinud on klienditeekonna (*customer journey*) meetodika kasutamine. Klienditeekond on võimalus keskenduda kliendi kogemusele jälgides klienti kogu teenuse vältel ning enne ja pärast seda (Vianna, Vianna, Adler, Lucena, Russo, 2016, lk 85; Segelström & Holmlid, 2011, lk 7). Klienditeekond on sündmuste jada visuaalne kirjeldus ning osutab kokkupuutepunktile, kus klient teenuse pakkujaga oma teekonnal kokku puutub (Rosenbaum, Losada Otalora & Contreras, 2016, lk 144). Meetod vaatleb klienti tema vaatenurgast ning „keskendub sellele, mida klient kogeb ja näeb ning mis ei pruugi olla teenuse toimimise kõige olulisemad hetked“ (Segelström & Holmlid, 2011, lk 7) ning võimaldab teenuse omanikul näha, millised teenuse etapid kliendi jaoks toimivad ning milliseid lõigud vajavad parendamist (Alves & Nunes, 2013, lk 220). Klienditeekonna etappide kaardistus võimaldab kliendi ootusi igal ajal analüüsida, mille tulemusel on võimalik leida paremaid võimalusi ootuste täitmiseks ning ka ületamiseks (Vianna *et al*, 2016, lk 85). Segelström & Holmlid (2011, lk 7) toovad välja klienditee kolm olulist elementi: ajaline vaade, vastastikune mõju ja emotsionaalsed päästikud. Rosenbaum *et al* (2016, lk 147–149) näevad klienditeekonnas strateegilist tööriista, mis annab võimaluse kaardistada mitme teenusvaldkonna (nt turundus, inimressursid, infotehnoloogia) kokkupuutepunktid klienditeekonnal ning kliendi kogemusi komplekselt parendada. Nad on ka arvamusel, et klienditeekond ei pea olema üleliia detailne ning võiks olla pigem lihtsustatud. Kõik puutepunktid klienditeekonnal ei pea olema kaardistatud ning mõistlik on koguda klientidelt infot mida nad ise puutepunktideks peavad ning seejärel analüüsida, millises puutepunktid on kriitilised ning millised vähem

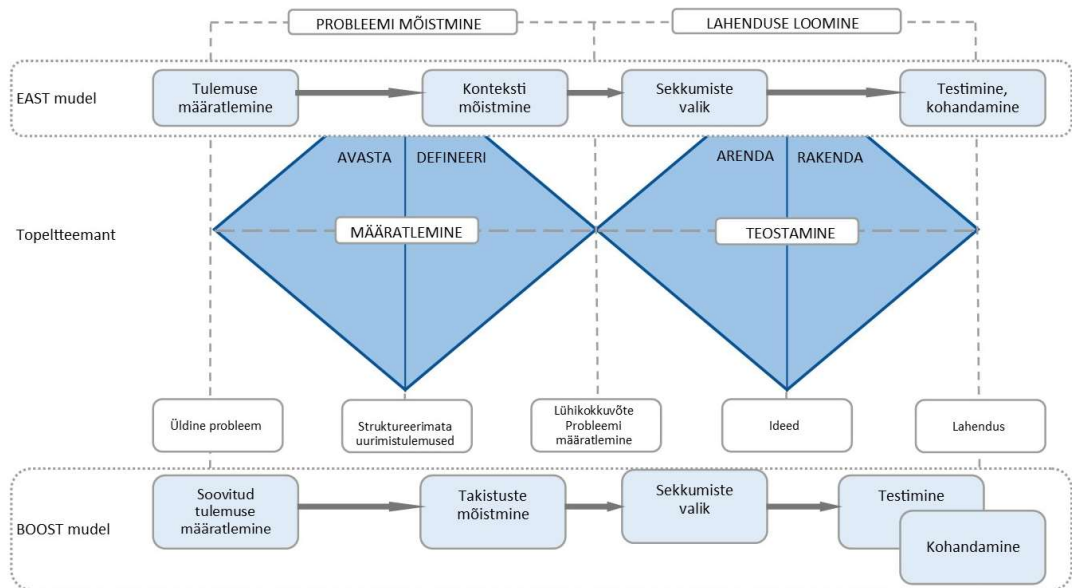
olulised. Klienditeekonna kaardistamisel tuleks hoiduda vaatest, mida teenuse pakkuja arvab, et kliendid teevad, vaid keskenduda just reaalsele kliendi käitumisele.

Prototüüpimine (*prototyping*) on teenuste disainis üks võimalikke meetodeid arendusideede tutvustamiseks ning kliendikogemuse testimiseks. Tehniliselt lihtsalt teostatavaid prototüüpe luuakse tavaliselt teenuse arendamise faasis eesmärgiga panna rõhku kiirele katsetamisele ja vajadusel disaini kordamisele, viimistlemisele ning arendamisele (Design Council, 2015, lk 20). Kogemuste prototüüpimisel on võimalik teeninduskogemuse pakkumist testida läbi konkreetsete füüsiliste puutepunktide simulatsiooni (Alves & Nunes, 2013, lk 220) nt läbi rollimängude, füüsiliste makettide, aga ka erinevate videotehnikate kaudu. Kogemuste prototüüpimise oluline osa on potentsiaalsetelt kasutajatelt tagasiside saamine ja kogumine ning teenuse edasise disaini tarbeks hoolikas dokumenteerimine (Design Council, 2015, lk 20). Prototüüpimise eelis on selle loomise ja läbiviimise kiirus ning suur paindlikkus muudatuste sisseviimisel. Meetod annab võimaluse teenuse testimiseks ka muude sidusrühmade osas ning võimaldab jälgida ka puutepunktide omavahelist mõju. Nügimise kontekstis, kus on teada, et sama tehnika ei pruugi erinevate sihtrühmade peal või keskkondades sama tulemuslikult töötada, on prototüüpimisel oluline roll.

Töö autori hinnangul on peatükis 1.2. toodud nügimises kasutatavad EAST mudel ja BOOST mudel oma olemuselt sarnased topeltteemandi mudelile. Seetõttu analüüsib ja kõrvutab töö autor nimetatud mudeleid allpool detailsemalt (joonis 8) eesmärgiga selgitada välja, kas magistritöö empiirilise uuringu metoodika on võimalik ülesse ehitada topeltteemandi mudelile viisil, et kõik nügimise mudelitele iseloomulikud etapid ja sekkumised oleksid protsessis tagatud ning täidaksid nügimise eesmärgi. Kõik kolm vaadeldavat mudelit jagunevad kaheks suuremaks osaks: probleemi mõistmine ja lahenduse loomine. Kuigi erinevate mudelite lõikes on alaetappide nimetused erinevad, algab kõigil kolmel analüüsitaval protsess olemasoleva olukorra või probleemi üldisest kirjeldusest ning tulevikus soovitud muudatuse sõnastamisest. Probleemi konkreetsemale ja kitsamale määratlemisele eelneb olukorra kirjeldamine ning selles sisalduvate takistuste väljatoomine. Et topeltteemandis eelneb „teostamine“ osa elluviimisele väga konkreetse probleemi määratlemine, on mudelile toetudes käesolevas magistritöös



võimalik probleemi püstitada kitsalt ainult nügimise teooriast lähtudes ning välistada muud teenuste disainis rakendatavad võimalused.



**Joonis 8.** Disainietappide võrdlus EAST ja BOOST mudelite ning topeltteemandi protsesside lõikes.

Mudelite lahenduste loomise etapp koosneb kõigil võimalike meetodikate selekteerimisest ning kavandamisest ning lõpeb testimiste ja vajalike kohandamisega. Tulenevalt määratletud probleemist võimaldab topeltteemandi mudel nii „arenda“ kui „rakenda“ faasis keskenduda ainult nügimisele meetoditele ja tööriistadele ning sekkumistena võtta aluseks peatükis 1.2. käsitletud nügimise raamistikud. Autori hinnangul on topeltteemandi käsitus võrreldav nügimises rakendatavate mudelite loogikaga ning kõik kolm vaadeldud mudelit võimaldavad rakendamist nügimise eesmärgil.

Võrreldes EAST ja BOOST mudelitega on topeltteemandi mudel teenuste disainis tuntum ning sagedamini kasutatav. Mudel on hästi väljaarendatud probleemkohtade analüüsiks ja klienditeekondade arendamiseks. Tulenevalt analüüsitud mudelite protsesside tehnilistest ja sisulistest sarnasustest on magistritöö autor seisukohal, et topeltteemandi mudel on sobilik teenuste disainis ka kitsamalt nügimistehnikate rakendamise võimaluste uurimiseks ja arendamiseks.

## **2.NÜGIMISVÕIMALUSED SA INNOVE TEENUSTES**

### **2.1. SA Innove teenuste tutvustus ja uuringu metoodika**

Magistritöö empiirilises osas on analüüsitud valikut SA Innove poolt osutatavatest avalikest teenustest, nende klienditeekondi, puutepunkte ning probleemkohti. Töö esimeses peatükis on avatud vajadust poliitika instrumentide väljatöötamisel ja rakendamisel lähtuda käitumisökonomika ja nügimise teoreetilistest käsitlustest. Sellele toetudes esitab autor käesolevas peatükis uuritud protsessides täheldatud nügimisvõtted ning teeb ettepanekud edasiseks nügimisvõimaluste rakendamiseks. Magistritöö käesolevas alapeatükis antakse ülevaade SA Innovest ning uuringus kasutatud metoodikast.

Avaliku sektori teenuste osutamise põhimõtete teoreetilisi aluseid on autor kirjeldanud magistritöö peatükis 1.1. Avaliku teenusena mõistetakse teenust, mida riik või kohalik omavalitsus või avalikku ülesannet täitev eraõiguslik isik osutab isiku tahtel tema seadusest tulenevate kohustuste täitmiseks või õiguste kasutamise võimaldamiseks (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013, lk 6).

Töö autor on uuritavaks organisatsiooniks valinud SA Innove (edaspidi Innove), mis on avalikus sektoris haridusteenuseid osutav kompetentsikeskus. Innove edendab personaalset haridust ning töötab selle tarbeks välja õppimist ja õpetamist toetavaid uuenduslikke lahendusi, korraldab eksameid, teste ja uuringuid ning vahendab eurotoetusi (Innove, 2020). Innove Rajaleidja keskused asuvad üle Eesti igas maakonnakeskuses ning nende kaudu pakutakse tasuta haridustugiteenuseid. Innoves töötas 2019. aastal 310 täistööajaga töötajat. Innove struktuur (vt lisa 1) koosneb viiest agentuurist (hariduse tugiteenuste agentuur, õppekava- ja metoodikaagentuur, haridusuuenduste agentuur, hindamisagentuur, toetuste agentuur) ja neljast tugiteenuste valdkonna struktuuriüksusest (õigus- ja finantsteenuste valdkond, arendusvaldkond,

kommunikatsiooni ja rahvusvahelise koostöö valdkond, haldusvaldkond). Innove põhikirja järgi teostab sihtasutuse asutajaõigusi Haridus- ja Teadusministeerium. Innove juhatus koosneb kahest liikmest ning juhatuse tööd korraldab kuueliikmeline nõukogu, kuhu kuuluvad Haridus- ja Teadusministeeriumi, Majandus- ja Kommunikatsiooni- ministeeriumi, Rahandusministeeriumi ja Sotsiaalministeeriumi esindajad.

Magistritöö kirjutamise ajal on teada, et Eesti Vabariigi valitsus on heaks kiitnud Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt esitatud ettepaneku neli noorte- ja haridusvaldkonna allasutust – SA Innove, SA Archimedes, SA Eesti Noorsootöö Keskus ja Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutus – liita 1. augustist 2020.a. tööd alustavaks Haridus- ja noorteametiks (Postimees, 2020). Konsolideerimise eesmärk on vähendada rakendustasandi killustatust, tõhustada koostööd valdkonna strateegiate elluviimisel, parendada ministeeriumi ja rakendustasandi rollijaotust ning juhtida paremini ressursse (Eesti Rakendusuringute..., 2019, lk 8).

Avalike teenuste osutamisel on oluline teenuste vastavus neile esitatud standardile ning kohaldatud reeglitest kinni pidamine nii sisu kui protsessi mõttes. Sellest hoolimata võib avalike teenuste osutamisel kerkida probleeme nii sihtrühma kui ka osutaja poolt vaadates. Tuginedes esimeses peatükis toodud teoreetilisele käsitlusele on teada, et avalike teenuste reguleerimisel toetutakse üha enam käitumisökonomikale ja poliitika instrumentide kombineerimisele ning nügimistehnikate kohaldamisele teenuste disainis. Magistritöö otsib nügimise teooriale toetudes lahendusvõimalusi probleemile, kus Innove kõik protsessid ei kulge alati nõuetekohaselt ning teenustele regulaarselt kogutava klienditagasiside põhjal ilmnevad suurimad probleemkohad komplitseeritud klienditeekonnas ning liialt keerulistes sihtrühmale suunatud selgitustes, juhendites ning ootustes. Sihtrühma jaoks keerulised toimingud suurendavad võimalusi protsessi katkemisele. Organisatsiooni poolt vaadates seisnevad aga probleemid sageli sihtrühma poolt vajalike tegevuste õigeaegses tegemata jätmises või mittekvaliteetses läbiviimises, mis nõuavad seetõttu lisategevusi koos kaasneva lisaressursi vajadusega ning esialgselt planeeritud klienditeekonna pikenedamisega. Protsessides, kus etapid on seotud kindlate tähtaegadega (nt taotluste esitamine, hindamine vms), võib see sageli tähendada toimingute katkemist ning tulemuse mitte saavutamist. Haridusvaldkonnas on tihti

tegevustest mõjutatud suurem võrgustik alates konkreetsest indiviidist (õpilane, õpetaja) laienedes kollektiivile (klass, kool, pere) ja kogukonnale (kohalik omavalitsus, maakond). Tulenevalt kirjeldatud probleemidest on autor tõstatanud magistritöö uurimisküsimustena: millised nügimistehnikate praktikad ja vajadused on Innove protsessides täheldatavad ning milliseid konkreetsemaid nügimistehnikaid on võimalik valitud protsessides arendada ja rakendada?

Innoves on töökordadega kirjeldatud 43 protsessi, mis eeldavad detailset tegevuste ja etappide järgimist. Reguleerimata on üksikud protsessid, hinnanguliselt ca 2% kõigist organisatsiooni protsessidest, mille kulg võib olla olukorrast sõltuvalt varieeruv ja paindlik ning ei oma märkimisväärset mõju tulemusele. Töö autor pidas ressursimahukaks ja ebaotstarbekaks kõigi olemasolevate teenuste kaardistamist ning uurimist olukorras, kus töö eesmärgina on kitsalt sätestatud nügimisvõimaluste uurimine. Seetõttu on magistritöös uuritud seitset Innove protsessi, et kaardistada üldiselt täheldatavad nügimistehnikad ning teha omapoolsed soovitused nügimisvõimaluste rakendamisel. Uuringuks on protsessid välja valitud Innove arendusvaldkonna juhiga peetud arutelude käigus (vt lk 37). Käesolevas töös on nügimistehnikate uurimisel, kaardistamisel ja ettepanekute tegemisel aluseks võetud peatükis 1.2. toodud Dolan *et al* (2010), Gravert ja Nobel (2019) ning Service *et al* (2014) teoreetilised käsitlused, mille põhjal on magistritöö autor koostanud enam levinud nügimisviiside koondnimekirja (vt lk 24–25). Detailsed ettepanekud klienditeekonna ja puutepunktide arendamiseks nügimistehnikate rakendamise läbi on autori poolt esitatud kahele väljavalitud protsessile.

Järgnevalt annab autor ülevaate uurimistöö metoodikast. Püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks valis töö autor kvalitatiivse lähenemise, mis võimaldab mõista ja kirjeldada varjatud aspekte ning seda nähtaval kujul esitada (Õunapuu, 2014, lk 57). Andmete kogumine ja analüüs toimub paralleelselt ja ajas osaliselt kattuvalt, eesmärgiga tõhustada nügimise meetodil disainimist võimaldavate ja vajavate teenuste esile kerkimist ning seeläbi magistritööle ka praktilise lisandväärtuse loomist. Lähtuvalt teooriast (Gravert & Nobel, 2019; Service *et al*, 2014) on nügimisel konteksti mõistmiseks vajalik mudelite rakendamine. Peatükis 1.3. võrdles töö autor väljatoodud nügimise mudelite ning topeltteemandi mudeli etappe ja metoodikat ning jõudis järeldusele nende sisulises

ja tehnilises sarnasuses ning sobivuses nügimistehnikate uurimiseks. Võttes aluseks nii topeltteemandi sobivuse nügimise mudeldamisel kui ka ulatuslikuma rakendamise klienditeekondade arendamisel teenuste disainis, rakendas autor Innove nügimisvõimaluste uurimisel just antud mudeli metoodikat. Tulenevalt töö eesmärgist uurida protsessides ainult nügimistehnikaid, mis peamiselt rakenduvad klienditeekonna ja puutepunktide vaates, ei käsitle uurimus muid võimalikke teenuste disaini elemente. Meetodite valikul on käesolevas töös lähtutud teenuste disainis rakendatavatest ja nügimise uurimise konteksti sobituvatest tööriistadest, mis sobiksid töö erinevate etappidega ja omavahel kombineerides annaksid võimalusi piisavas mahu töö läbiviimiseks vajaliku info kogumiseks, teabe analüüsiks ning järelduste tegemiseks. Valiku oluline eeldus oli ka väiksem ajaline ressursimahukus ja teostatavus magistritöö etteantud ajalisest raamistikust lähtuvalt. Magistritöös kasutatavad meetodid, valim, infoallikad ja ajaperiood on koondatud lisas 2 esitatud tabelisse.

Topeltteemandi esimeses pooles ehk „avasta“ ja „defineeri“ faasides uuris töö autor erinevaid Innove teenuste protsesse. Dokumendianalüüsis tutvus autor Innove tegevusi ja protsesse reguleerivate õigusaktide, organisatsioonisiseste kordade ning dokumentidega. Töö autor viis 26. novembril 2019.a. ja 03. veebruaril 2020.a. läbi arutelud Innove arendusvaldkonna juhiga, mille eesmärk oli selekteerida Innove teenustest välja protsessid, kus senise kasutajakogemuse ja klienditagasiside põhjal on täheldatud vajadust klienditeekonna, selle etappide või puutepunktide lihtsustamiseks, kiirendamiseks või muul moel parendamiseks ning mille puhul on võimalik nügimist kaaluda. Lisaks teenustele, mille sihtrühmad on organisatsiooni välised kliendid, olid teadliku valikuna arutlusel ka sisekliendile suunatud teenused, et ka neis protsessides nügimisvõimalusi märkida. Esimene valim nügimisvõimaluste ja -vajaduste väljaselgitamiseks kujunes nimetatud arutelude põhjal ning koosnes seitsmest Innove protsessist: e-kutseeksami protsess, e-tasemetööde protsess, infohaldus, klienditeenindus, koolivälise nõustamismeeskonna protsess, struktuuritoetuste taotlemine ja õppenõustamine. Ülevaate väljavalitud protsesside sihtrühmadest ja aruteludest selgunud peamistest probleemidest annab tabel 6. Kõik magistritöö käesolevas peatükis esitatud tabelid on autori koostatud.

Empiirilise osa andmed koguti poolstruktureeritud intervjuude abil, mis Õunapuu (2014, lk 171) hinnangul sobivad varjatud nähtuste ja nende tunnuste uurimiseks, mis on nügimisvõimaluste leidmiseks ka käesoleva magistritöö eesmärk. Lisaks protsessist ja klienditeekonnast ülevaate saamisele on töö autori eesmärk intervjuu käigus kaardistada puutepunktid, milles võib kaaluda nügimise meetodika rakendamist. Intervjuus kasutatakse suunavaid ja avatud küsimusi. See annab võimaluse ühelt poolt mõista uuritavat teemat nii nagu seda näevad ja tajuvad intervjuueeritavad ning teiselt poolt saab uurija keskenduda intervjuu käigus esile kerkivatele olulistele teemadele, millele intervjuerija ei pruugi ise tähelepanu suunata.

**Tabel 6.** Magistritöö „Avasta“ ja „Definieeri“ etappides uuritud SA Innove teenused.

<b>Protsess</b>	<b>Sihtrühm</b>	<b>Probleem</b>
E-kutseeksami protsess	Kutse andjad	Kutseeksamite digitaliseerimise vastu on vähene huvi. Ebakindlus oma digipädevuste ja e-süsteemi kasutamise osas. „Kõik on nii ka hästi“-suhtumine.
E-tasemetööde protsess	Üldhariduskoolid	E-tasemetööd viiakse koolides küll läbi, kuid sooritus jäetakse koolides hindamata, mistõttu ei saada ka tulemust.
Infohaldus	Innove töötaja	Pöördumised vajavad mitmekordset täpsustamist, mis on ajaliselt ressursimahukas.
Klienditeenindus	Innove sise- ja välisklient	Väliskliendi ootused kiiremale teenindusele ja selgemale protsessile.
Koolivälise nõustamismeeskonna protsess	Lapsevanem, haridustöötaja	Protsess kliendi jaoks pikk ja keeruline.
Struktuuriotetuste taotlemine	Toetuse taotlejad	Taotlejate madal projektijuhtimise võimekus.
Õppenõustamine	Laps, lapsevanem, haridustöötaja	Teenusele tulek viibib, mistõttu laps ei saa kiirelt vajalikku abi.

Intervjuueeritavate valim koosneb Innove töötajatest, kes on protsessi või teenuste omanikud või kelle tööülesandeks on oma valdkonnas teenuste arendamine. Intervjuud viis töö autor läbi ajavahemikus 18. detsember 2019.a. kuni 26. veebruar 2020.a. Kõigile intervjuudele eelnes autori poolt esitatud suuline ülevaade nügimise olemusest ja põhimõttest, magistritöö koostamise eesmärkidest ja uurimisülesandest ning esitatavad küsimused saadeti e-posti teel tutvumiseks. Kõik intervjuud, v.a. e-tasemetööde protsessi intervjuu, toimusid intervjuueeritavaga individuaalselt. E-tasemetööde protsessi intervjuu toimus intervjuueeritavate soovil fookusgruupiintervjuuna, kus osales kaks inimest. Tabelis

7 on toodud intervjuude läbiviimise kava. Kuna magistritöö empiirilises osas on intervjueeritavaid nende sisukohtade autentse edasiandmise ja töö ilmestamise eesmärgil tsiteeritud, on tabelis esitatud ka edaspidise viitamise info.

**Tabel 7.** Magistritöö raames läbiviidud intervjuude kava

<b>Protsess</b>	<b>Intervjueeritava amet SA Innoves</b>	<b>Viitamine magistritöös</b>
E-kutseeksami protsess	Uuringute ja arenduskeskuse peaspetsialist	P1
E-tasemetööde protsess	Testide korraldamise keskuse juht Testide korraldamise keskuse valdkonnajuht	P2 P3
Infohaldus	Klienditeeninduse ja asjaajamise keskuse juht	P4
Klienditeenindus	Klienditeeninduse ja asjaajamise keskuse juht	P5
Koolivälise nõustamismeeskonna protsess	Hariduse tugiteenuste agentuuri juht	P6
Struktuuriotetuste taotlemine	Elukestva õppe keskuse juht	P7
Õppenõustamine	Innove Rajaleidja piirkonna juht	P8

Intervjueeritavaid, kelle esitatud infot ja arvamusi on töös tsiteeritud ning refereeritud, on ametile, protsessi sisule ja iseloomule toetudes võimalik tuvastada, mistõttu ei saa autor tagada nende kõigi täielikku anonüümsust. Et töös leiavad käsitlemist avalikud teenused ning intervjueeritavad esitavad üldiseid, mitte isiklikke seisukohti, on autor arvamusel, et intervjueeritavate isikute avaldumisega ei kaasne negatiivseid tagajärgi. Intervjuerimise küsimustik (lisa 3) koosneb seitsmest peamisest osast, milles esimene ja viimane täidavad peamiselt intervjuusse sissejuhatamise ja väljajuhatamise eesmärgi. Ülejäänud viies teemaplokis esitatud põhiküsimused kaardistavad ühte kitsamat protsessiga seonduvat temaatikat, nagu protsessi senine areng, klienditeekond ja puutepunktid, klienditeekonna takistused, protsessi teenuse disaini võimalused ning nügimisvõimalused. Kõik magistritöös kasutatud intervjuud on helifailina ning transkribeeritud tekstifailina salvestatud töö autori poolt kättesaadavas eraldiseisvas digitaalses kataloogis.

Läbiviidud intervjuude ja dokumentide sisuanalüüsi põhjal kaardistas töö autor teenustes klienditeekonnad, puutepunktid ja protsessis autori poolt täheldatud nügimisvõtted. Kuigi kaardistatud protsesside klienditeekonnad võivad sisaldada mitmeid teisi sagedasi probleemkohti, kaardistas töö autor enda poolt koostatud klienditeekondadel ainult need probleemkohad, mida toodi välja läbiviidud intervjuude käigus. Kui antud teenusele

koguti Innoves ka regulaarselt klienditagasisidet, analüüsis autor samuti selle 2019. aastal antud avatuid vastuseid ning kaardistas ja grupeeris leiduvad ettepanekud ja hinnangud, millest omakorda kujunesid välja nügimise vajadused ja võimalused.

„Arenda“ faasis jätkas autor tööd kahe valitud protsessiga, milleks on infohaldus ja koolivälise nõustamismeeskonna teenus. Nimetatud protsesside valiku aluseks on autori hinnang läbiviidud intervjuude ja klienditagasiside põhjal analüüsitud nügimisvõimaluste mitmekesisusele protsessis ning samuti protsessi tunnetuslik tõhusus sihtrühmale. Tõhususe all mõistetakse suhet saavutatud tulemuste ja kasutatud ressursside vahel (Riigikontroll, 2001, lk 25). Parendusettepanekud teenuste disainile on esitatud täiendatud klienditeekonna ning puutepunktide kaudu ning läbi nügimisvõimaluste väljatoomise.

„Rakenda“ faasis on koostatud infohalduse ja koolivälise nõustamismeeskonna protsessidele prototüübid, mille toetuvad „Arenda“ faasis esitatud parendusettepanekud. Koosloometöötubade käigus toimus sihtrühmale prototüüpide tutvustamine ja testimine. Metoodiliselt üles ehitatud koosloometöötoa eelis teenuste disainil on otsene koostöö teenuse pakkuja ja sihtrühma vahel, kus kliendil on teenuse arendajale võimalus aktiivselt väljendada oma personaalseid ootusi ja anda tagasisidet ning panustada teenuse arendamisse ja planeerimisse (Frow, Nenonen, Payne & Storbacka, 2015). Töötubades saadud tagasisidet ja soovitusi on autor arvesse võtnud magistritöös esitatavates ettepanekutes (p. 2.3). Infohalduse protsessi koosloometöötuba (vt lisa 4) toimus 10. märtsil 2020.a. ja osales viis Innoves töötavat ja igapäevaselt protsessiga kokkupuutuvat inimest. Koolivälise nõustamismeeskonna protsessi koosloometöötuba (vt lisa 5) toimus 13. märtsil 2020.a. ning sellest võttis osa kuus lapsevanemat, kes on varasemalt koolivälise nõustamismeeskonna protsessis osalenud.

Intervjuude ja klienditagasiside analüüsi käigus kogutud informatsiooni on autor sünteesinud tulenevalt magistritöös püstitatud eesmärkidest ja uurimisküsimustest ning toetudes esimeses peatükis esitatud teoreetilistele alustele. Analüüsi ja sünteesi tulemusel on autor alapeatükis 2.2. koostanud protsesside klienditeekonnad ja kaardistanud täheldatud nügimistehnikad. Uuringu käigus autori poolt tehtud järeldused ja ettepanekud



nügisvõtete rakendamiseks Innove protsessides on toodud magistr töö viimases alapeatükis.

## 2.2. Nügistehnikate uuringu tulemused ja analüüs

Magistr töö käesolev alapeatükk annab ülevaate nügistehnikate uuringu tulemustest Innove protsessides. Leidmaks vastust uurimisküsimustele Innove protsessides täheldatavate nügistehnikate praktikate ja vajaduste ning nügisvõimaluste arenduste ja rakenduste osas, analüüsib autor järgnevas osas seitset väljavalitud Innove protsessi.

Käesolevas uuringus on iga autori poolt analüüsitud protsessi juures kirjeldatud selle sisu ja eesmärk, sihtrühm ning peamised kvaliteetse teenuse osutamise põhimõtted. Kui teenuse osutamist reguleerivad seadusest tulenevad aktid või muud dokumendid, on autor välja toonud ka need. Kõigi vaadeldud protsesside kohta on töö autor koostanud klienditeekonnad, mis tuginevad läbiviidud intervjuudel ja läbi töötatud Innove töökordadel. Klienditeekondadel on esitatud uuringu käigus selgunud puutepunktid, täheldatud nügistehnikad ning kaardistatud intervjueeritava poolt ning klienditagasisides välja toodud probleemkohad. Klienditeekondade kaardistusel on autor lähtunud põhimõttest jääda pigem üldisemaks, kuid piisavalt üksikasjalikuks, et mõista konteksti ja sellest tulenevaid puutepunktide probleemide tõstatusi (Rosenbaum *et al*, 2016, lk 147–149). Et magistr töö käsitleb nügisvõtete rakendamist, on klienditeekondade ja puutepunktide kaardistuses autor jätnud teadlikult kirjeldamata probleemkohad, milles autori hinnangul puudub nügistamise teooriast tulenev vastavus nügistamise kui meetodika põhimõtetele. Nügistamine peab toimuma inimese enda heaolu suurendamise eesmärgil ning peab olema inimese jaoks lihtne teha. Valiku tegemise alus ei saa olla rahalised stiimulid ning sunnist tulenev (Thaler & Sunstein, 2018, lk 16). Kõik alapeatükis esitatud tabelid on autori koostatud. Täheldatud nügisvõtted on autor tekstis välja toonud sulgudes kaldkirjas olevalt.

Autor on magistr töö tarbeks kliendikogemust kaardistanud 2019. aastal kõigi protsesside raames kogutud klienditagasiside põhjal selles esitatud positiivseid hinnanguid ja parendusettepanekuid analüüsides. Valdavalt on Innoves tagasisidet kogutud Recommy

soovitusindeksina, kus mõõdetakse soovitajate osakaalu suhtes neutraalsete ja mittesovitajate hulka (Recommy.com, 2020) ning kus soovituse skaalale lisandub avatud küsimus. Osadel protsessidel on klienditagasiside küsimise aluseks tavaline kliendi e-postile saadetud ankeetküsitlus. Analüüsis on autor toetunud klientide poolt antud avatud vastustele.

Uuringutulemused on esitatud seitsmele alljärgnevale tähestikulises järjekorras esitatud Innove protsessile:

- e-kutseeksami protsess;
- e-tasemetööde protsess;
- infohalduse protsess;
- klienditeeninduse protsess;
- koolivälise nõustamismeeskonna protsess;
- struktuuritoetuste taotlemise protsess;
- õppenõustamise protsess.

1) E-kutseeksami protsessi eesmärk on elektroonsete testide või eksamite läbiviimine e-testide keskkonnas. E-kutseeksamite kliendid on Eesti kutsesüsteemis registreeritud kutse andjad. Protsess näeb ette kliendi vajadusest ning soovidest lähtuvalt ning e-testide keskkonna võimalustest tulenevalt eksamimaterjalide digitaliseerimist ja elektroonse eksami korraldust, toetatakse ka eksami läbiviimist. (SA Innove, 2018c) Lisaks e-eksamite ettevalmistusele pakub Innove kasutajatoe läbi nõustamisteenust ning andmeanalüüsi teenust. E-kutseeksami teenust pakutakse eksamite infosüsteemis (edaspidi EIS) spetsiaalselt tellijapõhiste e-testide pakkumiseks arendatud kloonid kaudu. EIS-i omanik on Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutus (HITSA) (P1). Protsessi pikkus sõltub e-eksami ülesehituse keerukusest ning kestab üldjuhul üks kuni kolm kuud. Täpne ajakava pannakse paika koostöös kliendiga.

E-kutseeksami põhimõte on senised pabertestid digitaliseerida ning anda nii tervele protsessile juurde dünaamilisust ning laiendada analüüsivõimalusi ning suurendada kiirust. “Meil ei ole mõtet lihtsalt paberit süsteemi ümber panna, vaid me üritame teda

ikkagi teha, et ta oleks e-na kasulik ja mõistlik.“ (P1). E-test moodustab tavaliselt kutseksamist ühe, teoreetilise osa, millele lisandub praktiline eksam.

Kutse andjale koosneb protsess järgmistest suurematest etappidest: digitaalse eksami vajaduse/soovi tekkimine, eksamiküsimuste digitaliseerimine, eksami prototüüpimine, eksami läbiviimise ettevalmistus, eksami läbiviimine, analüüs. Detailsem, autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus koos puutepunktide ja probleemkohtade väljatoomisega on esitatud lisas 6. Läbiviidud intervjuule toetudes on tabelis 8 esitatud e-kutseksami etapid ja nendes täheldatud nügimisevõtted.

**Tabel 8.** E-kutseksami protsessi etapid ning täheldatud nügimisevõtted

Etapp	Nügimisevõtted
Digitaalse eksami vajaduse/soovi tekkimine	Info jagamine Ekspert hinnang Võrgustikule toetumine
Küsimuste ja ülesannete digitaliseerimine	Vaikesätted Toetus planeerimisel Meeldetuletused
Eksami prototüüpimine	
Eksami läbiviimise ettevalmistus	Toetus planeerimisel Lihtsustamine
Eksami läbiviimine	
Analüüs	Lihtsustamine

E-kutseksami klienditeekond algab kutse andja sooviga viia läbi digitaalne eksam. Selle võimaluseni on ta tavaliselt jõudnud kas läbi Innove pressiteadete, infoürituste või teiste kutseandjate kogemuse. Autori hinnangul on selles etapis teenuse omaniku poolt kasutatavateks nügimisevõteteks pressiteated, seminaridel osalemine, konkursikutsed, infopäevad (*info jagamine*) kuid ka juba digitaalseid kutseeksameid kasutavate kutse andjate ning nende kogemuse välja toomine (*ekspert hinnang, võrgustikule toetumine*). Järgnevalt selgitatakse välja kliendi vajadused ja soovid ning e-testide keskkonna võimalused. Eksamiküsimuste digitaliseerimise esitab kutse andja Innovele küsimustikud spetsiaalsel e-testi blanketil (*vaikesätted*) ning e-eksami ettevalmistamise ja läbiviimise tingimused lepitakse kokku omavahelises lepingus, mille üks osa on ka protsessi ajakava (*toetus planeerimisel*). Kliendi poolsete tähtaegade ületamise ennetamiseks ja vältimiseks saadab Innove töötaja meeldetuletusi, mida võib samuti nügimisevõtteks pidada. Protsessi käigus e-eksami funktsionaalsuse määramine toimub spetsiaalse blanketi alusel (*vaikesätted*), millel kutse andja määrab ära milliseid küsimusi kogu küsimuste pangast

eksamil kasutatakse, mitu minutit enne eksami lõppu tuleb teavitust eksami lõpu osas jms. Kliendil on võimalik eksamil osalejaid ja eksamiaegasid süsteemis ise määrata või osta teenust Innovest. Eksamile eelneb koolitus eksami läbiviijatele, Innove spetsialistid pakuvad eksami läbiviimisel telefonipõhist kasutajatuge ning on ise kohapeal esimese e-eksami läbiviimise ajal (*toetus planeerimisel*). Pärast eksami toimumist saab kutse andja süsteemist detailse ülevaate eksami tulemustest „E-testi puhul tulevad kõikide küsimuste ja alatestide lõikes täistulemused, kutseandja saab protokolli protsentide ja punktide kaupa“ (P1) ning testi sooritajad saavad kohe minna praktilise eksamiosa juurde (*lihtsustamine*). Klienditeekond lõpeb lepingujärgse arveldamisega. Kliendi tagasisidet kogutakse igal kevadel anonüümse küsitlusega. „Teeme anonüümse küsitluse, et nad julgeks öelda kõiki probleeme, mis neid häirib.“ (P1).

Intervjueeritava poolt välja toodud probleemkohad protsessis on:

- Huvi vähesus: Sihtrühm eelistab pabereksameid muudatustele, samuti on e-kutseksam tasuline teenus.
- Tähtaegade ületamine: Kliendid hilinevad kokkulepitud tegevustega, mis pikendab omakorda ülejäänud protsessi ning võib tekkida olukord, et ettevalmistustega ei jõuta eksami toimumise ajaks lõpule.
- Sihtrühma ebakindlus digipädevuste osas: Kutse andjad kardavad, et jäävad hätta digitaalse eksami läbiviimisel ning on ebakindlad kättesaadavate eksamitulemuste osas: „Kas ma ikka saan kõik tulemused süsteemist kätte?“ (P1).

Protsessile kogutakse klienditagasisidet LimeSurvey keskkonnas. Kutse andjate soovitusindeks protsessile on 75%. Peamiste rahulolukohtadena tuuakse välja:

- Süsteemi arusaadavus ja lihtne kasutamine.
- Innove poolne toetus ja (pro)aktiivsus.

Rahulolematust tuuakse välja e-kutseksami maksumuse osas olles sihtrühma jaoks hinnalt kallis.

2) E-tasemetööde protsess. Innove korraldatavate riiklike e-tasemetööde protsessi eesmärk on anda nii õpilasele, tema vanemale, õpetajale, koolile kui ka riigile ausat, objektiivset ja võrreldavat tagasisidet õpilase pädevuste kohta. Tasemetööde tulemusi analüüsitakse üleriigilisel tasemel (Haridus- ja Teadusministeerium, 2020a). Tasemetöö

on küsimustest ja ülesannetest koosnev test, millega hinnatakse riikliku õppekava üldpädevuste, valdkonnapädevuste, läbivate teemade ja õpitulemuste omandatust. Tasemetööde läbiviimine toimub haridus- ja teadusministri 15. detsembri 2015. a määruse nr 54 „Tasemetööde ning põhikooli ja gümnaasiumi lõpueksamite ettevalmistamise ja läbiviimise ning eksamitööde koostamise, hindamise ja säilitamise tingimused ja kord ning tasemetööde, ühtsete põhikooli lõpueksamite ja riigieksamite tulemuste analüüsimise tingimused ja kord“ ning põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses ning Innove töökordades sätestatud korras. E-tasemetööd viiakse läbi EIS-i elektroonilises keskkonnas. E-tasemetööde protsessi teenuste saajad on tasemetööd sooritavad õpilased ning isikud ja institutsioonid, keda tasemetöö puudutab (SA Innove, 2018b). Et teenuse osutamine toimub õpilasele kooli vahendusel käsitleb magistratöö autor klienditeekonna kaardistamisel kliendina koolis e-tasemetööd läbiviivat isikut, kelleks tavaliselt on kooli direktor või tema poolt määratud isik.

E-tasemetööde protsess koosneb kolmest suuremast etapist: teavitus, ettevalmistus ja läbiviimine. Detailsem, autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus on esitatud lisas 7. Läbiviidud intervjuule toetudes on tabelis 9 esitatud e-tasemetööde protsessi etapid ja nendes täheldatud nügimisevõtted.

**Tabel 9.** E-tasemetööde protsessi etapid ning täheldatud nügimisevõtted

Etapp	Nügimisevõtted
Teavitus	Info jagamine
Ettevalmistus	Toetus planeerimisel Lihtsustamine Meeldetuletused
Läbiviimine	Toetus planeerimisel

Klienditeekond saab alguse Innove kodulehel avaldatavast informatsioonist tasemetööde kohta, millele järgneb ka kooli personaalne teavitus e-kirja teel. Tasemetööga seotud info jagamiseks ning põhimõtete ja läbiviimise selgitamiseks korraldab Innove infopäeva (*info jagamine*). Kooli poolt e-tasemetöö ettevalmistavate tegevuste (õpilaste registreerimine, ruumide jagamine, hindajate määramine) toetamiseks saadab Innove koolile detailse juhendi ning juhendmaterjalid nii tasemetöö ettevalmistuse kui läbiviimise osas on esitatud Innove kodulehel (*toetus planeerimisel, lihtsustamine*). Selles etapis toimib ka

puuduste korral nügimisvõttena e-kirjaga meeldetuletuste saatmine. „Vahetult enne testi me kontrollime kooli, kas kõik tegevused on tehtud, saadame meeldetuletuse.“ (P2). Protsess lõpeb tasemetöö läbiviimise, hindamise ja tulemuste saamisega. Innove poolt on selles etapis rakendatud nügimisvõttena protsessi pikkuse esitamist, kus koolipõhiste tasemetöö tulemuste esitamine sõltub ajast, mille jooksul kool tasemetööd ära hindab.

Intervjueeritavate poolt välja toodud probleemkohad protsessis on:

- E-tasemetöö puudulik ettevalmistus koolis: Kool unustab või jätab infosüsteemis tegemata mingid lõigud tasemetööga seotud ettevalmistavatest tegevustest.
- Tasemetöö hindamine: Koolid on huvitatud vabatahtliku valimiga e-tasemetöödes osalemistest ja viivad selle ka läbi, kuid jätavad tööd hindamata. Hindamata tasemetööde puhul ei saa esitada ka tulemuste osa ning sooritust analüüsida. „On kahju koolist, kel jääb info saamata ja õpetajast, kes on pannud oma aega sinna, oma tunnid, ja õpilastest ja lapsevanematest.“ (P3). Peamine põhjus seisneb õpetajate väheses motiveerituses hindamiseks (lisatöö, tasustamise puudumine, eesmärkide ebaselgus) ning kooli kui organisatsiooni väheses oskuses tulemusi rakendada. „Ta ei oska selle tulemusega midagi peale hakata. Kui ta saaks aru, kus ta kasu on, küllap ta siis selle eest hea seisaks.“ (P3).
- Hindamisperiood venib pikaks: Hindamisjuhend sätestab hindamise pikkuseks neli tööpäeva, kuid sellest ei peeta kinni ja osaliselt jäävad tööd tähtajaliselt süsteemis hindamata. Seetõttu ei saa kool ka tulemusi nt keskmiste kohta, aineõpetajate omavahelistest võrdlustest, võrreldes teiste õppeasutustega jne.

Protsessile kogutakse klienditagasisidet veebipõhise ankeetküsitlusena. Peamiste rahulolukohtadena tuuakse välja:

- E-tasemetöö korraldamiseks vajalik informatsioon oli kättesaadav ja arusaadav.
- Võimalus e-testi praktiseerida.

Rahulolematust tuuakse välja järgmistes aspektides:

- Süsteem on liiga jäik arvestamaks õpilaste võimalikke erivajadusi.
- Tasemetööde hindamine on ajaliselt ressursimahukas ja tasustamata.
- Tagasiside pole õpilase soorituse analüüsimiseks piisavalt selge, et hinnata õpilase üldist taset ning õpetamise võimalikke parenduskohti.

3) Infohalduse protsess on Innove siseprotsess, mis sisaldab endas nii dokumendihalduse kui muu teabe haldusega seotud tegevusi. „Dokumendihaldus on täna meie jaoks ikkagi kitsas mõiste, me räägime infohaldusest. /.../ See on dokumendid pluss andmed pluss andmed võrguketastel, see peaks olema üks terviklik süsteem.“ (P4). Innoves on infohaldus reguleeritud läbi elektroonilise dokumendihaldussüsteemi (DHS). Infohalduse sihtrühm on Innove töötajad. Teenuse osutatakse assistentide poolt keskselt üle organisatsiooni struktuuriüksusest või ülesandest sõltumata. Infohalduse protsess koosneb neljast etapist: pöördumine, registreerimine, täpsustamine ja kinnitus. Autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus on esitatud lisas 8.

Klienditeekond töötaja jaoks algab assistendi abi vajadusest ning ta annab sellest märku pöördumise saatmisega infohaldusesse kas e-posti teel või läbi DHS keskkonna (*lihtsustamine*). „*Ticketite* süsteem asjaajamises ei ole väga tavapärane.“ (P4). Asutusesiseselt nimetatakse pöördumist *ticketiks*, mistõttu on mõiste ka magistritöös läbivalt kasutusel. Assistent registreerib pöördumise ja asub ülesannet täitma. Vajadusel täpsustab *ticket'*is esitatud soovi ning kontakteerub kliendiga peamiselt e-kirja teel. Kui ülesanne on lahendatud, saab klient sellest teavituse e-kirjana.

Intervjueeritava poolt välja toodud probleemkohad protsessis on:

- Tagasiside esmasele pöördumisele: Infosüsteem saadab igale *ticketi* saatjale automaatvastuse. Kliendid soovivad saada aga infot, kes personaalselt nende pöördumisega tegeleb. „Miks all on asjaajamise keskus, mina tahan teada kes tegeleb ja kas ta ikka tegeleb?“ (P4). Automaatvastusele on lisatud küll DHS number ja link infosüsteemi täpsema info saamiseks, kuid see on siiski kohmakas ja kliendile ebamugav.
- Sisendi andmise kvaliteet, liigne kirjavahetus: Küllaltki suure osa pöördumistest võtavad päringud majutusele, transpordile, toitlustusele jms. On kliente, kes pole sellega kokku puutunud või tegelevad harva ning kõigi asjaolude täpsustamiseks toimub palju omavahelist kirjavahetust.
- Tähtajad: Pöördumised on erinevate tähtaegadega ning ka klientide ootused on erinevad. On pöördumisi, millele oodatakse lahendust tunniga ja pöördumisi, mille tähtaeg on kalendrikuu möödudes.

Tugisüsteemide rahulolu-uuringud viiakse Innoves läbi iga-aastaselt. Infohalduse peamiste rahulolukohtadena on toodud välja kiire teenindus ja hea koostöö ning assistentide poolne kaasamõtlemine, omapoolsete lahenduste väljapakkumine. Parendusvajadustena nähakse koosolekutele eelnevat ja järgnevat koosolekuruumide korrastamist ning antud teenuse puudumist maakondlikes väiksemates keskustes.

4) Klienditeeninduse protsess on Innove siseprotsess, mis on suunatud nii välis- kui sisekliendile. Protsessi eesmärk on kliendi vajadustest lähtuv teenuste pakkumine, kus kliendi rahulolu tagatakse teenindaja positiivse suhtumise, teenindusvalmiduse ja professionaalse käitumise kaudu (SA Innove, 2018a). Et klienditeeninduse protsess on üks asutusesisene tugisüsteem ning suunatud kõikide Innove teenuste osutamiseks, on käesolevas magistritöö detailsema protsessikirjelduse esitamiseks ja intervjuueeritava ettepanekust lähtuvalt klienditeekonnana kaardistatud õppenõustamisteenusele pöörduja klienditeekond Innove klienditeeninduse ja asjaajamiskeskuse protsessi vaates, kus teenuse peamine osutaja on infospetsialist. Võrreldes teiste magistritöödes välja toodud Innove protsessidega eristub klienditeeninduse protsess ka selle poolest, et kaardistatud klienditeekond haakub omakorda õppenõustamise protsessiga, mistõttu samasid klienditeekonna elemente võib näha mõlema protsessi klienditeekondades (lisa 9 ja lisa 12). Klienditeeninduse protsess koosneb kahest suuremast etapist: nõustamisaja broneerimine ja nõustamisele saabumine. Detailsem, autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus on esitatud lisa 9. Läbiviidud intervjuule toetudes on tabelis 10 esitatud protsessi etapid ja nendes täheldatud nügimisevõtted.

**Tabel 10.** Klienditeeninduse protsessi etapid ning täheldatud nügimisevõtted

<b>Etapp</b>	<b>Nügimisevõtted</b>
Nõustamisaja broneerimine	Toetus planeerimisel Esile toomine
Nõustamisele saabumine	Meeldetuletused Lihtsustamine

Klienditeekond algab kliendi vajadusega broneerida Innoves nõustamisaeg, mis eeldab kontakti loomist. Kontakteeruda on kliendil võimalik telefoni, e-posti ja kohapeale tulemise kaudu. Infospetsialist selgitab välja pöördumise põhjuse, sobiva erialaspetsialisti ning nõustamiseks sobiv aja. Infospetsialist selgitab kliendile ka järgnevat protsessi ning



lisadokumentide esitamise vajadust (*toetus planeerimisel, esile toomine*). Klient saab e-kirjana broneeringu kinnituse koos muu olulise infoga (*meeldetuletused, lihtsustatud sõnumid*). Kliendi esmasele nõustamisele saabumisega algab järgmine, õppenõustamise, protsess.

Intervjueeritava poolt välja toodud probleemkohad protsessis on:

- Infospetsialisti puudumine väiksemates kontorites: Kohapealne infospetsialisti teenus on üle Eesti Tartu, Tallinna, Pärnu, Jõhvi ja Narva keskustes. Kliendid tulevad nõustamisaega kohapeale broneerima ka teistes keskustes, kus nad suunatakse aga alternatiivsetesse kanalitesse (telefon, e-kiri). See on nii kliendi kui Innove töötajate ajalise ressursi raiskamine.
- E-kirja teel broneeringute tegemine on ajamahukas: Nõustamisaja broneerimiseks vajalikku infot tuleb sageli täpsustada läbi mitmekordse kirjavahetuse, kliendi tagasiside sageli viibib. Esineb kliente, kes omapoolset tagasisidet enam ei esita ja protsess jääb ootele.
- Kõnekeskuse telefoniliinid pikalt hõivatud: Ooteliin pakub küll ühe minuti möödudes tagasihelistamise võimalust, kuid kliendid tavaliselt nii pikaks perioodiks ootele ei jää. „See aeg liiga pikk, ei jaksata minutit ära oodata.“ (P5). Mõistlik ei ole ka infospetsialistide juurde värbamine, sest igapäevaselt kõnekeskus nii suurt koormust ei paku.
- Kliendi poolt esitav info on ebatäpne või kõrvalteemale fokusseeritud, mistõttu võib jääda põhiprobleem tuvastamata ja laps suunatakse vale erialaspetsialisti vastuvõtule. „Me sõltume palju sellest, mis vanem meile räägib.“ (P5).
- Vastuvõtule saabudes on klientidel info ununenud: Nõustamisele võib korraga saabuda mitu perekonda. Teadma spetsialisti nime või eriala kulub infospetsialistil liigselt aega iga kliendi ja erialaspetsialisti „sobitamiseks“. Õige nõustaja väljaselgitamisel tuleb sageli delikaatset infot vahetada juuresolijate ees, mis on ebameeldiv kõigile osapooltele. Ununevad ka muud korralduslikud teemad, nt parkimise korraldus, vajalike dokumentide esitamine jms. „Esimese asjana on kaotsi läinud saadud parkimise info, on valesti parkinud. Siis teise asjana ei tea, kelle juurde tullakse.“ (P5).
- Mitmekordne info küsimine: Tallinna kontori eripära on mitmekordne infospetsialistide poolne suunamine, kus ühest infolauas saadetakse klient teise. See

tekitab vajaduse mõlemas kohas kliendil endast teada anda ja pöördumise põhjust selgitada. Kliendid peavad teabe kordamist ebameeldivaks nii protseduuriliselt kui ka sunnist rääkida delikaatsetest pöördumise põhjustest. Teisest küljest näeb hea klienditeeninduse tava ette võimalikult kiire ja lihtsa asjaajamise. „Kliendid väga teadlikud. Et ei peaks üleliia suud kulutama ja klikke tegema. Eriti, kui delikaatsed teemad on.“ (P5).

Klienditagasisidet klienditeeninduse protsessile väliskliendilt iseseisvalt ei küsita, kuna see läheb sujuvalt üle konkreetse teenuse osutamisega seotud protsessiks (nt õppenõustamine). Klientide jaoks on see üks tervik ning tagasiside antakse tervele kogemusele, mitte erinevatele protsessidele selles. Sisekliendi puhul toimub tagasiside küsimine valdkondade, mitte üksikute teenuste lõikes. Klienditeeninduse ja asjaajamise tagasiside sisekliendilt on käesolevas magistritöös esitatud infohalduse protsessi all.

5) Koolivälise nõustamismeeskonna (edaspidi KVM) protsessi eesmärk on anda soovitusi lapse arengu toetamiseks, õppe ja kasvatuse korraldamiseks ning tugiteenuste rakendamiseks. Nõustamismeeskonda kuuluvad Innove Rajaleidja keskuste sotsiaalpedagoogid, eripedagoogid, psühholoogid ja logopeedid. (SA Innove, 2020). KVM on moodustatud põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse § 47 lõike 2 alusel sõlmitud halduslepingule tuginedes, selle roll on anda põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses § 49 lõike 1 ja 2 alusel haridussoovitusi (Koolivälise nõustamismeeskonna teenusstandard). Menetluses lähtutakse lapse hariduslikest vajadustest ning juhendatakse põhikooli- ja gümnaasiumiseadusest, koolieelse lasteasutuse seadusest, haldusmenetluse seadusest ja rakendusaktidest ning arvestatakse lastekaitseaduse ja perekonnaseaduse põhimõtteid (SA Innove, 2019b).

KVM protsessi sihtrühm on haridussoovitusi vajavad lapsed, lapse perekonnaliikmed ja haridusasutuse töötajad. Teenuse osutamisel lähtutakse konfidentsiaalsuse tagamise, lapse huvide kaitse ning erapooletu nõustamise põhimõtetest. Nõustamismeeskonna otsus ei ole kohustuslik, otsus annab lapse seaduslikule esindajale võimaluse soovitatud meetet taotleda ja selleks tuleb esitada kirjalik avaldus haridusasutusele. (SA Innove, 2020c).

Kuigi KVM protsessi klient on laps, kelle vajadustest ja huvidest lähtutakse, on magistritöö autor klienditeekonna kaardistamisel kliendina käsitlenud lapsevanemat. Autor on lähtunud põhimõttest, et kuni lapse täisealiseks saamiseni on lapse seaduslik esindaja üldjuhul lapsevanem (Perekonnaseadus, 2010, § 120) ning tema on ka isik, kes KVM protsessi väljatoodud etappide kaupa läbib. Et KVM soovitusel on mõjutatud lisaks lapse perele ka lasteaia või kooli personal (õpetajad, tugispetsialistid, juhtkond), siis nügimise võimaluste osas käsitletakse magistritöös kogu sihtrühma tervikuna.

Lapsevanemale koosneb KVM protsess järgmistest suurematest etappidest: probleemi teadvustamine, nõustamisaja broneerimine, esmane nõustamine, taotluse esitamine, hindamine ja nõustamine, soovitusel andmine ja järeltegevused. Detailsem, autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus koos puutepunktide ja probleemkohtade väljatoomisega on esitatud lisas 10. Läbiviidud intervjuule toetudes on tabelis 11 esitatud KVM etapid ja nendes täheldatud nügimisvõtted. Klienditeekond algab üldjuhul olukorrast, kus lapsel on lasteaia või koolis õppimisega raskusi ning haridustöötaja soovitatav vanemal pöörduda KVM-i poole lapsele haridussoovitusel saamiseks (*info jagamine, eksperthinnang, sotsiaalsete normide märkimine*).

**Tabel 11.** KVM protsessi etapid ning täheldatud nügimisvõtted

Etapp	Nügimisvõtted
Probleemi teadvustamine*	Info jagamine Eksperthinnang Sotsiaalsete normide märkimine
Nõustamisaja broneerimine*	Lihtsustamine
Esmase hindamine*	Vaikesätted
Taotluse esitamine	Toetus planeerimisel
Hindamine ja nõustamine	Toetus planeerimisel
Soovituse andmine	Tulevikku suunatus Sotsiaalsete normide märkimine
Järeltegevused	Toetus planeerimisel Tulevikku suunatus

\* Õppenõustamise ja klienditeeninduse protsesside osad.

Edasi pöördub lapsevanem Rajaleidjasse nõustamisaja broneerimiseks ning esmase hindamise läbiviimiseks, mille tulemusena selgub, kas KVM taotluse esitamine ja menetluse algatamine on vajalik. Nii probleemi teadvustamine, nõustamisaja broneerimine kui esmane nõustamine toimuvad õppenõustamise ja klienditeeninduse

protsesside raames, kuid magistritöö autor on pidanud klienditeekonna tervikliku kirjeldamise huvides vajalikuks nimetatud etapid tuua välja ka KVM protsessi klienditeekonda kirjeldades. KVM protsessi algatamiseks esitab lapsevanem vastava taotluse. „Et haldusmenetluse protsess algaks, eeldab see lapsevanema või muu lapse seadusliku esindaja avaldust meile.“ (P6). Avalduse saab alla laadida kodulehelt ja edastada e-postiga või tuua kontoris (lihtsustamine, vaikesätted). Järgnevad lapse hindamised ja lapsevanema nõustamised, soovitus saamiseks on vajalikud sotsiaal- ja meditsiini valdkonna arvamused ning haridusametuse poolne ülevaade. „Juhtumi haldaja vaatab läbi, mis selle lapsega varem tehtud on. /.../ Nõ paneb kokku selle loo ja tuvastab ära need kohad, mis veel on ebaselged.“ (P6).

Et juhtumite sisu ja hindamisvajadus on erinev, mõjutab see oluliselt protsessi pikkust. Esmase kohtumise raames selgitab juhtumi haldaja edasisist klienditeekonda ning annab omapoolseid soovitusi (*toetus planeerimisel, tulevikku suunatus*). Kui vajalikud hinnangud on koos, kohtuvad võrgustiku esindajad veel ümarlauas (*toetus planeerimisel, sotsiaalsete normide märkimine, tulevikku suunatus*), et kokku leppida lõplikud soovitus ja edasine tegevusplaan, ülesanded ja vastutus. KVM otsus edastatakse lapsevanemale ning informeeritakse otsuse väljastamisest haridusametust. Lasteaed või kool ei näe selle sisu enne, kui lapsevanem on esitanud avalduse soovitus rakendamiseks, mis hetkest muutub otsuse järgimine haridusametusele kohustuslikuks. „Eesti Vabariigis on laps vanema oma ja vanema sõna on see viimane.“ (P6). Juhtumi haldaja kontakteerub kahe kuni kuue kuu pärast nii lapsevanema kui haridusametusega ja uurib, kuidas lapsel läheb. Kui haridussoovitus on olnud tulemuslik, juhtum lõpetatakse ja protsessi klienditeekond lõpeb. Kui lapsele mingil põhjusel pole antud soovitus lapsest või haridusametusest tulenevatel põhjustel osutunud sobivaks või ei ole võimalik meetmeid (täies ulatuses) rakendada, pöördub juhtumi haldaja protsessis tagasi ümarlaua etappi (*toetus planeerimisel, tulevikku suunatus*).

Intervjueeritava poolt välja toodud probleemkohad protsessis on:

- Puudub vajadus KVM otsuse järele: Haridusametused on sageli aktiivsed lapsevanemale soovitada vajadust KVM otsuse järele juba enne, kui on omaltpoolt lapse toetamiseks meetmeid rakendanud. Samuti esitavad lapsevanema taotluse omal algatusel

enne, kui on lapse toevajaduse ja pakutavad haridustugiteenused haridusasutusega läbi arutanud.

- Ebamugav taotluse esitamine: „Saaks olla kindlasti mugavamalt korraldatud, kui et laadige alla, täitke ära, allkirjastage digitaalselt ja moodustage e-kiri.“(P6).
- Protsessi pikkus: Sageli on pöördudes ebaselge, kui pikaks kujuneb protsessi menetlus. See sõltub nii probleemi iseloomust, kas lapsele on tehtud varasemaid uuringuid ja milliseid ta juurde, aga ka lapsevanema ja võrgustiku aktiivsusest.
- Klientide ootused: Palju tullakse ka sooviga, et „tehke laps korda“ mõistmata, et tulemused vajavad pikka ja järjepidevat eesmärgistatud tegevust. Kui tulemust ei tule kiiresti või ilmnevad tagasilöögid jäetakse alustatud protsess pooleli.

Protsessile kogutakse kliendi tagasisidet pärast KVM otsuse kättesaamist läbi Recommy soovitusindeksi süsteemi, kus palutakse hinnata KVM protsessi 5-palli skaalal ja pakutakse võimalust ka avatud vastuseks. Lapsevanem saab küsimustiku e-kirjana. KVM protsessi keskmine rahulolu hinne on 4,65 palli. Peamiste rahulolukohtadena tuuakse välja:

- Lapse huvidest lähtumine ja erapooletus, läbipaistev otsuse tegemise protsess.
- Toetvad ja sõbralikud spetsialistid.
- Lapsevanemat ja last kuulatakse, tema murega ollakse kaasas.
- Protsessi selgitamine.

Rahulolematust tuuakse välja järgmistest punktides:

- Taotluse haridusasutusele esitamise korraldus ei ole lapsevanemale arusaadav.
- Lapse hindamine ja lapsevanemale tagasiside andmine võiks olla eraldi, sest tagasiside lapse puuduvatele oskustele või võimetele suurendab lapse ebakindlust veelgi.
- Rohkem lapsega kohtumisi, et mõista põhjalikult lapse vajadusi ja arenguvõimalusi.
- Nõustamistele on pikad järjekorrad.
- Muudest asutustest vajalike dokumentide kättesaamine nõuab ajalist ressursi, mistõttu muutub lapsevanemale kogu protsess tülikamaks ja ajamahukamaks.
- Puudulik teavitus protsessi pikenemisel või juhtumi haldaja vahetumisel.
- Kevadsuvisel perioodil suur keskuste töökoormus, lapsevanemate mure seetõttu pikenenud protsessi ja otsuste kättesaamise üle.

6) Struktuuritoetuste taotlemise protsess. Innove vahendab Euroopa Liidu struktuuritoetusi hariduse ja tööelu valdkonnas. Innove korraldab avatud taotlusvoore, nõustab toetuse taotlejaid ja toetuse saajaid, korraldab toetuste väljamaksmist ja kontrolli, kogub ja koostab aruandeid (SA Innove, 2020a). Struktuuritoetuste vahendamisega seotud protsesse reguleerivad perioodi 2014–2020 struktuuritoetuse seadus, Vabariigi Valitsuse 21.08.2014 määrus nr 133 „Perioodi 2014–2020 struktuuritoetuse taotlemise ja taotluste menetlemise nõuded ja tingimused toetuse andmise tingimuste määramise kehtestamisel“, Vabariigi Valitsuse 31.07.2014 määrus nr 121 „Struktuuritoetuse registri pidamise põhimäärus” ning Innove töökorrad (SA Innove, 2019a). Struktuuritoetuste protsessid on oma mahult ja kestvuselt erinevad, alates tuhandest eurost kuni enam kui 30 miljonini ning kestvusega kuni kaheksa aastat. Taotlemise iseloomu poolest jagunevad need jooksvateks taotlusteks ja voorulisteks (tähtajalisteks) taotlusteks. Protsess ise on aga kõigi taotlusvoorude puhul üsna sarnane, olles jagatud kolme suuremasse etappi: taotluste menetlus, maksete menetlus ja aruannete menetlus (P7). Käesoleva magistritöö raames on analüüsitud struktuuritoetuste taotluste menetlemise protsessi.

Struktuuritoetuste sihtrühm on kõik struktuuritoetuste taotlejad, kellest võivad saada projekti elluvijad ehk toetuse saajad. Jooksvate voorude taotlejad enamasti haridusasutused või nendega seotud organisatsioonid (SA Innove, 2019a). Struktuuritoetuste taotluste menetlemise protsess koosneb viiest suuremast etapist: eelinfo jagamine, taotluse esitamine, puuduste kõrvaldamine, taotluse hindamine ja rahastusotsuse tegemine. Detailsem, autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus koos puutepunktide ja probleemkohtade väljatoomisega on esitatud lisas 11. Läbiviidud intervjuule toetudes on tabelis 12 esitatud protsessi etapid ja nendes täheldatud nügimisevõtted.

**Tabel 12.** E-kutseeksami protsessi etapid ning täheldatud nügimisevõtted

<b>Etapp</b>	<b>Nügimisevõtted</b>
Eelinfo jagamine	Info jagamine Toetus planeerimisel
Taotluse esitamine	Vaikesätted Lihtsustamine
Puuduste kõrvaldamine	Toetus planeerimisel
Rahastusotsuse tegemine	Info jagamine Sotsiaalsete normide märkimine

Klienditeekond algab info jagamisega taotlusvoorude avanemise kohta, mida esitatakse Innove kodulehel ning saadetakse välja pressiteated „Personaalset teavitust ei toimu, sest meil ei ole konkreetset taotlejate ringi.“ (P7). Nügimisevõtteks kasutab Innove ka toetust planeerimisel, pakkudes infopäevi, videomaterjale ja -juhendeid kodulehel ning personaalset nõustamist. Taotluste esitamine toimub ainult elektroonselt läbi eToetuste infosüsteemi. „Et ei oleks meie sisestamise riski veel lisaks, siis taotlused tulevad kõik ainult selle keskkonna kaudu.“ (P7). Süsteemis kuvatakse taotluse esitamisel eeltäidetud väljad tehes aruandluse esitamise oluliselt lihtsamaks (*vaikesätteid, lihtsustamine*). Kliendile on teada nii taotluse esitamise tähtaeg vooruliste taotluste puhul kui menetluseks kuluv aeg, samuti on teda informeeritud protsessi võimalikust pikenedisest seoses kliendi poolt esitatud taotluses puuduste kõrvaldamiseks kuluva ajaga (*toetus planeerimisel*). Rahastamisotsus avalikustatakse Innove kodulehel (*info jagamine, sotsiaalsete normide märkimine*) ning struktuuritoetuste taotlemise protsessi klienditeekond lõpeb kliendile rahastusotsuse saamisega e-postile.

Intervjueeritava poolt välja toodud probleemkohad protsessis on taotluste esitamisel süsteemi abitekstide vähenemine kasutamine ning info esitamine kodulehel. „Pigem see väärtuspunkt on, et kuidas meie poolt esitada infot nii, et kõik selle ülesse leiaksid ja ka kasutaksid.“ (P7).

Protsessile kogutakse klienditagasisidet Recommy soovitusindeksina ja avatud vastustena pärast rahastusotsusest teavitamist, kus taotleja saab küsimustiku e-kirjana. Struktuuritoetuste taotlemise protsessi soovitusindeks on 81%. Peamiste rahulolukohtadena tuuakse välja kiire ja toetav Innove poolne klienditugi ning võimalus mitmekordseks täiendamiseks ja sellele tähelepanu juhtimine.

Rahulolematust tuuakse välja järgmistest punktides:

- Häired keskkonna töötamises.
- Taotlemisel on küsimused raskesti mõistetavad ja laialivalguvad.
- Protsess taotlemisest vastuseni liiga pikk.
- Vigade ükshaaval väljatoomise asemel võiks esitada need kõik korraga, et taotleja ajalise ressursi kasutus oleks mõistlikum.

7) Õppenõustamise protsessi teostavad Rajaleidja keskuste spetsialistid. Protsessi eesmärk on toetada nii eelkooliealiste laste, üldhariduskooli õpilaste kui ka kutseõppurite arengut ja võimetekohast õpet. Soovituste andmiseks hindavad spetsialistid lapse või õpilase toimetulekut haridussüsteemis ja kasvukeskkonnas ning nõustavad selle põhjal lapsevanemaid, haridusasutuste õpetajaid ja tugispetsialiste, haridusametnikke ja teisi lastega tegelevaid inimesi. (Haridus- ja Teadusministeerium, 2020c). Õppenõustamise protsess koosneb neljast suuremast etapist: probleemi teadvustamine, nõustamisaja broneerimine, hindamine ja nõustamine, järeltegevused. Detailsem, autori poolt koostatud klienditeekonna kaardistus on esitatud lisas 12. Läbiviidud intervjuule toetudes on tabelis 13 esitatud protsessi etapid ja nendes täheldatud nügimisevõtted.

**Tabel 13.** Õppenõustamise protsessi etapid ning täheldatud nügimisevõtted

Etapp	Nügimisevõtted
Probleemi teadvustamine*	Info jagamine Ekspert hinnang Sotsiaalsete normide märkimine
Nõustamisaja broneerimine*	Lihtsustamine Vaikesätted
Hindamine ja nõustamine	Toetus planeerimisel Tulevikku suunatus
Järeltegevused	Toetus planeerimisel Tulevikku suunatus

\* Klienditeeninduse protsesside osad.

Lapsevanema klienditeekond algab vajadusega otsida abi lapse probleemidele lasteaias või koolis. Ta omab kas ise infot või soovib Rajaleidja keskusesse pöörduda haridusasutus, peretuttav vm (*võrgustikule toetumine*). Keskuses toimub lapse hindamine ja nõustamine, sõltuvalt probleemi eripäradest broneeritakse vajadusel uus korduvnõustamine või hindamine teiste õppenõustamise spetsialistide juurde. Vajadusel antakse soovitusi ka nt sotsiaal- või tervishoiuvaldkonna poole pöördumiseks, te tagada lapsele parim valdkondade vaheline lõimitud toe pakkumine (*toetus planeerimisel, tulevikku suunatus*).

Pärast nõustamist saab lapsevanem juhtumit kokkuvõtte. „Soovitusi anname üldjuhul kirjalikult juhtumit või nõustamise kokkuvõtteks kirjalikult. Nii vanemale kui koolile paneme ühte dokumenti need kokku ja vanem ise esitab koolile.“ (P8). Klienditeekond



lõpeb järeltegevusega, kus õppenõustaja võtab mõne aja pärast ühendust nii lapsevanema kui haridusasutusega ja uurib, kuidas lapsel läheb ning tagasisidele toetudes otsustab kas juhtumi sulgeda või vajadusel uued võrgustiku nõustamised läbi viia (*toetus planeerimisel, tulevikku suunatus*).

Intervjueeritava poolt välja toodud probleemkohad protsessis on:

- Vanema valmisolek abi vastu võtta: „Kui kooli pool on satunud juba mingisse konfliktifaasi ja vanemaid survestatud, et nüüd tuleb minna Rajaleidjasse, siis jõuavad meieni ka vanemad, kes on üsna lukus, kes pole valmis ka infot vastu võtma.“ (P8).
- Ootused teenusele on teised: Vastavalt põhikooli- ja gümnaasiumiseadusele ning koolieelse lasteasutuse seadusele peavad haridusasutused pakkuma õpilastele tugispetsialistide teenust ehk esmatasandi teenust nii sageli ja nii pika perioodi vältel, kui see õpilase arengu ja õppetöö toetamiseks on vajalik. Rajaleidja keskused pakuvad teise tasandi teenust ehk toetavad esmatasandi toetamise osutamist nõustamise, hindamise jms läbi. Sageli lapsevanemad nendel teenustel vahet ei tee ja ootavad ka Rajaleidjast perioodilisi korduvaid nõustamisi ja teraapiaid.
- Haridusasutuste teadlikkus teenusest erinev: Sageli ei tee ka haridusasutuste töötajad ise vahet haridusetugiteenustel, mida pakutakse haridusasutuses kohapeal ning mida osutab Rajaleidja. Haridustöötaja, kellel väga palju varasemat kokkupuudet Rajaleidjaga pole, võib lapsevanemat ekslikel põhjustel Rajaleidjasse suunata.
- Lapsevanemal puudub ülevaade haridusasutusest esitatud dokumentidest: Õppenõustamise protsessis kasutatavate spetsialistide hinnangutega peavad olema lapsevanemale tutvunud. On juhtumeid, kus dokumendid saadetakse otse Rajaleidjasse, sealne tutvustamine võtab õppenõustajalt ajalist ressursi ja võib osutada pooltele ka keeruliseks toiminguks.
- Vähene läbimõeldus ja ettevalmistus haridusasutuste pöördumistes: Pöördutakse sageli nt tunnivaatluse või õpilase hindamise sooviga, kuid lähemal uurimisel selgub, et hoopis õpetaja ise vajab nõustamist õpilase individuaalsusega arvestamisel ja arengu toetamisel.

Protsessile kogutakse klienditagasisidet esmase nõustamise järgselt läbi Recommy soovitusindeksi süsteemi, kus palutakse hinnata kliendikogemust 10-palli skaalal ja

pakutakse võimalust ka avatud vastuseks. Lapsevanem saab küsimustiku e-kirjana. Õppenõustamise keskmine soovitusindeks on 75%. Peamiste rahulolukohtadena tuuakse välja:

- Soe ja positiivne suhtumine, lahendustele orienteeritus, küsimustele vastamine.
- Praktiliste ettepanekud ja soovitused haridusasutustes lapse toetamiseks.
- Lapsevanema enesekindluse ja lootuse taastamine, lapsevanema võimestamine.

Rahulolematust tuuakse välja järgmistest punktides:

- Nõustaja ja lapsevanema arvamuste lahknevus edasiste tegevuste osas.
- Pikad järjekorrad nõustamistele.
- Kvaliteedi ja professionaalsuse erinevus töötajate lõikes.
- Saadetud e-kirjadele tagasiside saamine võtab kaua aega.
- Nõustamiskokkuvõtted ei jõua soovitud ajal vanemani.

Kokkuvõtteks saab autor välja tuua, et Innove protsessides on nügimisevõtteid kasutatud, kuid see on toimunud ilma nügimise teadvustamata. Mitu intervjuueeritavat tõi välja, et kasutatud on lihtsalt üht nende arvates head võtet, kuid nad pole teadlikud, et tegemist on nügimisega. Autori arvates on siin nügimise kui meetodi teadlikustamisest olulisem tegevus ise – on kasutatud head võtet eesmärgi saavutamiseks, kuid see on pigem juhuslik ning ei leia iga kliendi puhul läbimõeldud kasutamist.

## **2.3. Järeldused ja ettepanekud**

Järgnevas alapeatükis esitatakse uuringu käigus täheldatud nügimisevõtete rakendamise kohta järeldused ja üldised soovitused ning tehakse ettepanekud kahe protsessi – infohaldus ja koolivälise nõustamismeeskonna protsess – klienditeekonna ja puutepunktide parendamiseks nügimisvõimalusi rakendades.

Magistritöö teoreetilisest osast selgus, et tulenevalt Kahnemani (2013) Süsteem 1 ja Süsteem 2 teooriast mõjutab inimeste valikuid enim alateadvus ning nügimine võimaldab mõjutada inimeste käitumist konteksti ja sihtrühmale sobivate tehnikate kaudu (Thaler & Sunstein, 2018). Seejuures sihtrühma teadlikkus rakendatavast nügimisest selle tulemust aga ei mõjuta (Sunstein, 2016). Kõigil magistritöö alapeatükis 2.2. analüüsitud

protsessidest ilmneseid puutepunktides võimalused nügimisvõtete rakendamiseks. Autor on uuringu käigus välja toodud probleemkohtadele tuginedes jõudnud järeldusele, et Innove protsessides on teenuste disaini käigus võimalik olemasolevaid nügimisi klienditeekonnaval veelgi võimestada nii teadliku, suunatud tegevusega protsessis kui ka uusi nügimiste viise lisades. Käesoleva alapeatüki nügimistehnikate soovitusel ja ettepanekud tuginevad magistritöö teoreetilistele käsitlustele ning Dolan *et al* (2010); Gravert & Nobel (2019) ja Service *et al* (2014) poolt esitatud nügimise raamistikele.

Alljärgnevalt esitab autor peatükis 1.2. toodud teooriale tuginedes üldised soovitusel uuritud protsesside nügimisvõimalusteks:

- Lihtsustamine: Mitme protsessi arenduskohana ilmnes uuringust kliendi jaoks selle keerukus ning raskused infos orienteerumisel. Nügimisvõtetena võiks kaaluda info ja toimingute lihtsustamist ning etappide selgemat esitlemist ja kogu protsessi info kommunikeerimist kliendile veelgi lihtsamate sõnumitena. Toetavad on sümbolid, piktogrammid, protsessijoonised jms.
- Esile toomine: Protsessis vajalik info on kliendile küll esitatud, kuid seda ei märgata. Nügimisvõtetena on võimalus suurendada nii infosüsteemide abitektstides, kodulehel kui kontorites kohapeal vajaliku info esile toomist ja märgatavust (erinev info paigutus, suurus, värv, stiil jms).
- Toetus planeerimisel: Mitme protsessi raames korraldatakse infopäevi või seminare. Kui hetkel on võimaldatud infopäevade veebipõhine otseülekanne ja hilisem videosalvestuse vaatamine ainult üksikute sündmuste lõikes, võiks kaaluda selle laialdasemat kasutuselevõttu. Täiendava nügimisena tekib siinjuures sihtrühmale valikuvõimalus keskkonna (infopäev kohapeal, veebis, videosalvestusena) ja aja osas.
- Võrgustikule toetumine, eksperthinnang: Sihtrühma heade praktikate ning eksperthinnangu jagamist infopäevadel ja tänuüritustel juba kasutatakse, kuid see võiks olla veelgi reeglipärasem. Samuti on kommunikatsioonis võimalik rõhuda enam võrgustikule tuues välja nt teenuse osakaalu tõusu kogu valdkonnas (nt e-kutseksam, e-tasemetööd, õppenõustamine), klientide positiivse tagasiside ning vaate erinevate ressursside (nt e-kutseksam, klienditeenindus) võrdluses.
- Sotsiaalsete normide märkimine: Suurendada kommunikatsiooni mahtu ja kvaliteeti, selgitades põhjalikumalt nii protsesside/teenuste eesmärki ja vajadust aga ka tulemuste

analüüsimise ja kasutamise võimalusi (nt e-tasemetöö, e-kutseksam). Oluline on rõhutada ka ühiskondlikult tekkivatele ootustele. Nt e-tasemetöö puhul tekib nii õpilasel, õpetajal, koolijuhil, lapsevanemal, haridusametnikul jm õigustatud ootus tasemetöö läbiviimisel ka tulemustest teada saamisele, võimalusele neid analüüsida.

- Tulevikku suunatus: Mitmed protsessid (õppenõustamine, e-tasemetööd) on oma olemuselt tulevikku suunatud, kus läbiviidud protsessi tulemust saab rakendada ettevaatavalt strateegilise tööriistana kooli õppetegevuse parendamisel ja arendamisel.
- Meeldetuletused: Meeldetuletused on protsessides erinevatel aegade kasutusel. Sõltuvalt protsessist on see rakendatud kas aja broneerimisel (õppenõustamine) või tähtaja saabumisel (e-kutseksam), võiks kaaluda lisameeldetuletuse saatmist kliendile nt 24 tundi enne vastuvõtu või tähtaja saabumist.

Enamus väljatoodud nügimisvõtetest on rakendatavad nii info esitamisel kodulehtedes kui pressiteadetes, samuti infopäevadel ning koolitustel, sh koolijuhtide ja õpetajate arengule suunatud (õpi)tegevustes.

Järgnevalt esitab magistritöö autor uurimistöö käigus kujunenud ning koosloometöötubades testitud detailsemad soovitusel võimalusteks infohalduse ja koolivälise nõustamismeeskonna klientidekondade ja puutepunktide parendamisele nügimisvõimaluste kaudu. Infohalduse protsessi probleemkohtadena on peatükis 2.2. välja toodud:

- Kliendi poolt pöördumisel antud ebatäpne sisend ja korduv ülesande täpsustamine.
- Info puudumine, kes assistentidest personaalselt pöördumisega tegeleb.
- Tähtaegade varieeruvus ülesannete osas.
- Töötajate poolt personaalsete tegevuste unustamine.

Infohalduse protsessi uurimisel tuvastatud probleemidest ning autori poolt esitatud ettepanekutest nügimistehnikate rakendamiseks annab ülevaate tabel 14.

**Tabel 14.** Infohalduse protsessi probleemkohad ja ettepanekud nügimisevõteteks.

Probleem	Ettepanek nügimisevõtteks	Teoreetiline alus
Sisendi ebatäpsus	Vaikesätete rakendamine infosüsteemis	Dolan <i>et al</i> , 2010; Gravert & Nobel, 2019; Service <i>et al</i> , 2014;
Personaliseeritus asjaajamisel	Automaatvastuse vaikesäte	
Tähtaegade varieeruvus	Vaikesätete rakendamine infosüsteemis	
Tähtaegade ununemine	Meeldetuletuste vaikesäte	

Tulenevalt märgitud probleemidest teeb magistriröö autor ettepaneku infohalduse protsessis alljärgnevate nügimisevõimaluste kaalumiseks:

- Lihtsustamine ja vaikesätet: Kuna klient saab *ticketi* assistendile saata läbi infosüsteemi, on nügimisevõtteid võimalik rakendada infosüsteemi keskkonnas. Senine süsteem lubab esitada ainult üht tüüpi pöördumist (vt lisa 13), mis on oma olemuselt lakooniline ja klienti päringu tegemisel suunavate küsimuste, valikute või väikesätetega ei toeta. Seda saaks täiendada rippmenüüst erinevate peamiste laiemate teemade valimise võimalustega, nt dokumendihaldus, toitlustus, seminariruum, majutus, transport, kontoritarbed, post, muu (nt printimine, pakkimine jms). Vastava teema selekteerimisel võiks süsteem vaikesätetena kuvada juba ankeedi päringus vajalike oluliste väljadega. Nt toitlustuse puhul lahtrid nagu kuupäev, kellaaeg toimumiskoht, inimeste arv, suupiste, pearoog, järelroog, jook, serveerimine jne. Lihtsustatud ja vaikesätetega täiendatud vorm tagab, et pöördumine on esitatud kohe algselt kõigi vajalike andmetega ning vähendab oluliselt hilisemat (korduvat) täpsustusvajadust.
- Vaikesätet: *Ticketi* vastuvõtmisel ja registreerimisel saadab süsteem kliendile teavituse, kes tema pöördumisega personaalselt tegeleb.
- Vaikesätet: Klientide ajaplaneerimisele toetamiseks ning vähendamaks ootusi ebamõistlikult kiirele pöördumiste lahendamisele võiks kaaluda infosüsteemis iga päringuliigi täitmise tähtaja kuvamist standardtähtajana konkreetset kuupäeva esitades. Kliendil võiks olla soovikorral võimalus ise määratleda probleemi aktuaalsus (kiire, standard, pikem tähtaeg) ning tähtaega muuta pikemale perioodile, kui pöördumise lahendamisega ei ole väga kiire.
- Meeldetuletused: Infohalduse protsessi raames täidetakse ja esitatakse menetlusse töötajate poolt ka selliseid dokumente, mis assistendi poolt sekkumist ei vaja. Tagamaks dokumentide õigeaegset esitamist võiks kaaluda infosüsteemi vaikimisi sätetamist

õigeaegsete meeldetuletuste peale. Nt saab töötaja iga kuu esimesel kuupäeval meeldetuletuse eelmise kuu sõidupäeviku esitamise kohta või päev pärast lähetust meeldetuletuse lähetusaruande esitamise kohta.

Nügimisevõtete läbi parendatud infohalduse klienditeekond on esitatud lisas 14.

Koolivälise nõustamismeeskonna protsessi probleemkohtadena on peatükis 2.2. välja toodud:

- Taotlus soovituseks esitatakse ilma tegeliku vajaduseta.
- Puudub ülevaade protsessi etappidest ja pikkusest.
- Dokumentide esitamine ajamahukas.
- Ebapiisav lapsevanemate teavitus.

Koolivälise nõustamismeeskonna protsessi uurimisel tuvastatud probleemidest ning autori poolt esitatud ettepanekutest nügimistehnikate rakendamiseks annab ülevaade tabel 15.

**Tabel 15.** Koolivälise nõustamismeeskonna protsessi probleemkohad ja ettepanekud nügimisevõteteks.

Probleem	Ettepanek nügimisevõtteks	Teoreetiline alus
Teenuse vajaduse puudumine	Info jagamine, sotsiaalsete normide märkimine, lihtsustamine, vaikesätted	Dolan <i>et al</i> , 2010; Gravert & Nobel, 2019; Service <i>et al</i> , 2014;
Protsessist ülevaade puudumine	Toetus planeerimisel	Gravert & Nobel, 2019; Service <i>et al</i> , 2014;
Dokumentide esitamine ajamahukas	Vaikesätted, lihtsustamine, toetus planeerimisel, meeldetuletused	Dolan <i>et al</i> , 2010; Gravert & Nobel, 2019; Service <i>et al</i> , 2014;
Ebapiisav teavitus	Meeldetuletused, vaikesätted, sotsiaalsete normide märkimine, eksperthinnang	

Tulenevalt märgitud probleemidest teeb magistritöö autor ettepaneku koolivälise nõustamismeeskonna protsessis alljärgnevate nügimisevõimaluste kaalumiseks:

- Sotsiaalsete normide märkimine, info jagamine: Pöördumine KVM poole on kirjeldatud Innove kodulehel ning sellest teavitatakse ka infomaterjalide, infoürituste jms vahendusel. Rohkem võiks teabes rõhutada aga vajadust eelnevaks nõustamiseks või konsultatsiooniks enne taotluse esitamist, et veenduda selle vajalikkuses.

- Sotsiaalsete normide märkimine, lihtsustamine: Täna on kodulehel fookus suunatud taotluse esitamisele ja võimalustele selleks. Eesmärk on aga võtta fookus taotluselt ning selgitada välja, kas vajadus selleks üldse eksisteerib (vt lisa 15). Ettepanekuna võiks kaaluda taotluse juures täiendava infona sotsiaalsete normide märkimist eelnevale nõustamisele või konsultatsioonile, nt et enamus kliente on enne taotlus esitamist käinud esmasel nõustamisel. Lihtsustamisvõttena võiks siin kaaluda ka veebipõhise broneeringusüsteemi lingi lisamist teksti juurde, et veelgi toetada kliendi teekonda nõustamistele registreerumiseks.
- Vaikesätted: KVM taotluse esitamine eeldab, et kool on õpilasele üldise toe raames tugiteenuseid rakendanud (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2010, § 46) kuid need on osutunud ebapiisavaks. Täna saadetakse peresid KVM otsust taotlema ka ilma eelneva üldise toe rakendamiseta. Ettepanek kommunikeerida põhjalikumalt üldise toe rakendamise tähtsust. Kooli tugispetsialistidel võiksid olla nõ kontroll-lehed, mis annavad probleemi tõstatudes märku, et seda saan teha ise, seda saan teha koostöös õpetajaga, seda saan teha koostöös Rajaleidjaga.
- Lihtsustamine, toetus planeerimisel: Protsessi pikkust ei ole võimalik juhtumipõhiselt küll esitada, kuid selgemini on võimalik välja tuua klienditeekond. Kliendile on võimalik esitada protsessis läbitavad etapid lihtsate sõnumitega (ka sümbolid, piktogramm, piltsõnumid vms) ning lisada teavitus võimalikest lisahindamistest jms.
- Toetus planeerimisel, meeldetuletused: Nõustamisaja broneerimisel võiks pakkuda kliendile võimalust märkida kinnitust haridusasutuse hinnangu olemasolu kohta või kuvada meeldetuletus antud dokumendi vajalikkusest.
- Vaikesätted; lihtsustamine: Digitaalse taotluse esitamise võimalus võiks olla arendatud kodulehelt ankeedina esitatavaks vorminguks, kus esitaja saab pärast autentimist kontrollida või täita vajalikud lahtrid ning edastada taotluse Innovele otse digitaalselt platvormilt.
- Meeldetuletused: Kuigi KVM otsuste taotlemine on aastaringne, on mõned soovitusel (koolipikendus, koolikohustuslikust east varem kooli minek) seotud kooliaasta algusega. Kevadel võiks Innove nii koostöös kohaliku omavalitsusega kui meediakanalites tõmmata sellele rohkem tähelepanu ja tuletada lapsevanemale meelde, et soovitav on protsessiga algust teha.

- Sotsiaalsete normide märkimine, vaikesätted: Protsessis ettenähtud järeltegevused KVM soovitus järgseks toimetulekuks on keerukad täide viia, sest lapsevanemad ei ole alati aktiivsed järelepärimisele vastama. Ettepanek on siin kaaluda järeltegevuse küsimuse sissejuhatavat teksti, milles märgitakse vastuse olulisus tema lapse arengu toetamisel vms. Vastamise teeks lihtsamaks ka etteantud struktuur ja vaikesätted, nt soovitatud meetmete tulemuslikkuse hinnang Likerti skaalal või nõustumine/mittenõustumine tulemuslikkusega. Kuna järeltegevus on seotud infosüsteemis koostatud KVM soovitusel, siis tehniliselt on võimalik konkreetse soovitusel seotud meetmete genereerimine ja järeltegevuste etapis saadetavasse kirja ilma, et lapsevanemale kuvataks meetmeid või küsimusi, mis tema lapse juhtumisse ei puutu.

- Meeldetuletused, sotsiaalsete normide märkimine: Klienditeeninduses on tänapäeval elementaarne ootus teenusele broneeritud aja kohta kinnituse ja meeldetuletuse saamine. Läbi veebipõhise broneerimissüsteemi broneeritud aegadele tuleb kliendi e-postile kinnitus nõustamisaja registreerimisest. Kuna ühe probleemkohana toodi välja, et kliendid jätavad sageli nõustamistele tulemata ning ei mõista alati ka lapsele teenuse osutamise vajalikkust, on ettepanek kasutada korduvat meeldetuletust broneeringust nt 24 tundi enne teenuse toimumist. Meeldetuletuse sõnastus võiks rõhuda lapse toetamise vajadusele eesmärgiga rõhuda sotsiaalsetele normidele ning vähendada nõustamisaja äraütlemisi või nõustamisele mitte tulemisi.

- Ekspert hinnang: kõige suuremad eksperdid valdkonnas on KVM liikmed ise. Spetsialisti antud infol, nõuandel, suunamisel jms on kliendi jaoks kaalu. Suure tõenäosusega kasutatakse erinevaid nõuandevõtteid nõustamiste käigus ka praegu, kuid spetsialistid ei pruugi seda teadvustada. Ettepanek on kaaluda nõustajate koolitamist kommunikatsioonis eelnevalt läbimõeldud nõuandetehnikate teadlikuks kasutamiseks sihtühikute suunamisel.

Nõuandevõtete läbi parendatud KVM klienditeenindus on esitatud lisas 16.

Protsessi analüüsidest tuli olulise kitsaskohana välja ka vajadus protsessis toiminguid lihtsustada. KVM protsessis vajalik sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna spetsialistide hinnangu andmine võib toimuda ka väljastatud plaani, tõendi vms alusel (nt eriarsti teatis). Lapsevanemalt eeldab kõigi vajalike dokumentide kokku saamine ajalist ressursi.



Erinevates valdkondades kasutatavaid andmekogusid on palju ning et need ei ole omavahel liidestatud, toimub andmebaasides dubleerimine. Abivajav laps võib seetõttu hoopis spetsialistide vaateväljast kaduda, sest eri andmebaaside info ei ole omavahel seotud (Sotsiaalministeerium, 2015, lk 5). Arendusena võiks selles olukorras kaaluda lapsevanemale andmebaasides kättesaadava info edastamise õigusi ja võimalusi kliendi jaoks lihtsustada. Nt aktiveerides vajaliku arstitõendi saab selle suunata otse Innovele vms. Vajadust „pöörata tähelepanu laste ja õppijate erivajaduste varasele märkamisele ning koostööle noorsootöö-, sotsiaal- jt valdkondade vahel vajalike sekkumiste väljatöötamiseks ja elluviimiseks, mille tulemuseks on ühtne tugisüsteem“ (Riigikantselei ja Rahandusministeerium, 2018) näeb oma strateegiates ka riik.

Magistritöö autor ei too siinkohal antud küsimust välja nügimisevõimaluste kaalumise ettepanekuna, kuna tegemist on palju laiema küsimusega ning seda pole võimalik antud protsessi raames lahendada. Otsus andmebaaside riskasutuse võimaldamiseks eeldab poliitilist tahet ja ostustust ning õiguslikke regulatsioone. Vajadus ja võimalus on küll debattidel arutlusel olnud, kuid olukorras, kus räägitakse väga delikaatsetest isikuandmetest ollakse pigem muudatuse õigustatuse osas kahtleval seisukohal. Magistritöö autor nõustub intervjuueeritava seisukohaga: „Ametnikuna meile tundub, et kõik oleks väga tore, kui kõik saaks kergesti kätte ja kõik oleks jube tõhus ja tulemuslik. Kui me paneme ennast nüüd lapse või lapsevanema rolli, siis me ilmselt mõtleme kolm korda, et kas me tahame, et see asi on kuskil internetis kellelegi kättesaadav. Isegi kui ta on meie poolt võimalikult palju juhitav.“ (P6).

Kokkuvõtvalt näitas läbiviidud uuring, et nügimisevõtete rakendamine Innove erinevates protsessides on võimalik ning seeläbi saab lihtsustada ja suunata klienditeekonda, ennetada ja parandada seniseid probleemkohti. Magistritöö aitab esile tuua juba olemasolevaid teadlikke ning teadvustamata praktikaid nügimise rakendamisel ning juhtida tähelepanu nende arendamisele ja seni rakendamata nügimisevõimalustele.

## KOKKUVÕTE

Avalike teenuste osutamisel on suund üha enam regulatiivsetelt meetmetelt kombineeritud meetmetele, mis arvestavad käitumisökonoomika teooriale tuginevalt inimeste kognitiivsete käitumisharjumuste ja mõttemustritega. Nügimise teooria on käesoleva sajandi esimesel kümnendil välja kujunenud käitumisökonoomikast ning selle koolkonna eestvedajateks on C. Sunstein ja R. H. Thaler. Nügimise all mõistetakse viise, millega võimendatakse inimeste käitumist neile endile kasulikus suunas läbi leebete ja kuluefektiivsete võimaluste ilma regulatsioonide rakendamata.

Käesolevas magistritöös on uuritud SA Innove protsessides kasutatavaid teadlikke ja teadvustamata nügimistehnikaid ning protsessides esile kerkivaid nügimisvajadusi- ja võimalusi. Magistritöö tulemusena esitatakse Innove protsessidele üldised ettepanekud nügimistehnikate kasutamiseks, ning kahele protsessile detailsed ettepanekud läbi nügimisvõtete rakendamise klienditeekonna ja puutepunktide parendamiseks. Töö teoreetilises osas on välja toodud käitumisökonoomikast tulenevad aspektid, millele inimesed oma valikuid ja otsuseid tehes toetuvad ning kuidas varasemad kogemused, alateadvus või ka keskkond omakorda neid mõjutada võivad. Samas informatsiooni ja pakutavate valikute läbimõeldud ja sobival viisil esitamine aitab kaasa inimeste suunamisele neile kasulikumatele otsustele. Viimasele tuginevad suuresti ka nügimistehnikate võimalused ja võtted. Autor on töös tutvustanud nügimisvõtteid teenuste disaini põhimõtetest lähtudes ning jõudnud järeldusele, et lisaks valitud nügimistehnikate mudelitele on nügimise mudeldamisel kasutatav ka teenuste disainis laiemalt levinud topeltteemandi mudel. Et mudelid on ülesehituselt suuresti kattuvad, sisaldades etappide kaupa sarnaseid tegevusi ja eesmärkide püstitusi ning topeltteemandi mudel võimaldab sekkumistena kasutada nügimise raamistikke, toetub magistritöös nügimise uurimine selleks sobivatele teenuste disaini meetoditele ja topeltteemandi mudelile.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viidi läbi uuring, et selgitada välja senised probleemkohad teenuste osutamisel nii teenuse omaniku kui selle tarbija vaates. Uuringu esimene osa keskendus seitsmele SA Innove protsessile. Protsessi ja klienditeekonna kaardistamisel on töö autor toetunud läbi viidud dokumendianalüüsile, mis põhineb organisatsioonis kehtestatud töökordadel ja kvaliteedistandarditel ning intervjuudele teenuste arenduse ja läbiviimise eest vastutavate Innove töötajatega. Intervjuude käigus kaardistas töö autor nii probleemkohad intervjuueeritava vaates kui ka töö üldisest eesmärgist tulenevalt enda poolt täheldatud protsessis rakendatavad nügimisevõtted. Kliendikogemuse analüüs põhineb Innoves kogutavatel regulaarsetele klienditagasiside küsitlustel, mida kogutakse peamiselt Recommy soovitusindeksi meetodil või ankeetküsitluste kaudu. Ettepanekud kahe protsessi klienditeekonna ja puutepunktide parendamiseks läbi nügimistehnikate rakendamise on prototüübina testitud koosloometöötubades, milles osalesid valitud protsessi sihtrühma esindajad. Magistritöö autor on oma lõplikke ettepanekuid täiendanud töötubades saadud tagasisidele tuginedes.

Magistritöö eesmärgi täitmiseks ning uurimisküsimustele vastuste leidmiseks on aluseks võetud esimeses peatükis kaardistatud enim levinud nügimise viisid ning näidatud nende esinemist SA Innove protsessides. Teoorias välja toodud nügimistehnikatele tuginevad ka autori poolt tehtud järeldused ning antud soovitusel. Uuring näitab, et kõigi valitud Innove protsesside puhul saab rakendada klienditeekonna tõhustamiseks nügimisevõtteid ning seda on ka tehtud. Nügimise ulatus, sisu ja regulaarsus on küll erinev, kuid erinevate nügimistehnikate kasutuselevõtu on tinginud vajadus parendada klienditeekonna puutepunktides tekkinud korduvaid probleeme või vajadus nende tekkimist ennetada. Vaadeldud protsessides on võimalik nügimise viisidena enim täheldada toetust planeerimisel, info jagamist ja lihtsustamist, mis omakorda tuleneb organisatsiooni teenuste nõustavast ja suunavast iseloomust.

Uuringu tulemusena selgus, et protsesside arendamisel on jälgitud nii organisatsiooni kui teenuse saaja vajadusi. Välja on kujunenud selged meetodikad mida mingis klienditeekonna puutepunktis rakendatakse, nügimistehnikad on seejuures kujunenud pigem juhuslikult, teenuse osutaja vajadustest lähtuvalt ning on sageli protsessis nügimisena teadvustamata. Autori hinnangul tuleneb see nügimistehnikate kui

teadvustatud teenuste disainimise võimaluste uudsusest avalike teenuste arendamisel antud kontekstis. Ettepanekutena toob magistritöö autor välja, et eesmärgipärasemaks ning läbimõeldumaks nügimiseks on senisest paremaks teabe suunamiseks võimalik protsessides rakendada suuremat struktureerimist ning sõnumi lihtsustamist. Haridusvaldkonnas on mõjusa nügimistehnikana võimalus toetuda eksperthinnangutele ja sotsiaalsetele normidele ning nende lugude ja võtetega suunata kliente neile kasulikematele valikutele. Et suur osa protsessidest on ülesse ehitatud ka spetsiaalsetele digitaalsetele keskkondadele, annab see suurepärased võimalused vaikesätetega nügimisvõtete rakendamiseks. Magistritöö on saavutanud oma eesmärgi, püstitatud uurimisülesanded saab lugeda täidetuks.

Nügimisvõimaluste uuring SA Innove teenustele on esmakordne. Kaasneva positiivse tulemusena aitas see organisatsiooni siseselt tutvustada ning suurendada teadlikkust nügimise käsitluste osas. Valdavalt oli intervjueeritavatele ja koosloometöötubades osalejatele teema uus, kuid pani nad kaasa mõtlema ning teenuste disaini võimalusi analüüsima. Teistpidi oli ka ainult nügimisele keskendumine uuringu kitsaskohaks, kuna laiemas teenuste disainil vaates ei pruugi nügimine olla ainus vajalik protsessi arendus ning seetõttu pruugi pelgalt nügimisvõtte rakendamine soovitud eesmärki saavutada.

Antud uuring võimaldab edasiarendust ja rakendamist kõigile organisatsiooni teenustele ning ka laiemalt muudele avaliku sektori teenustele. Samuti toetab magistritöö alustava Haridus- ja Noorteameti töökorraldust, kus erinevate organisatsioonide ja nende poolt pakutavate teenuste ühendamise nõuab hoolikat protsesside ja klienditeekondade ülevaatamist ning pakub kohese võimaluse ka teenuste arendamiseks ning teadlikumaks ja laialdasemaks nügimisvõtete rakendamiseks. Käesolevale magistritööle toetudes võiks uurida ka teistes loodava ameti tegevusvaldkonda jäävates protsessides nügimisvajadusi ja -võimalusi. Toetudes nügimistehnikate populaarsusele ja aktiivsele rakendamisele rahvusvaheliselt nii sotsiaal-, tervishoiu-, keskkonna- kui ka maksunduse valdkonnas, sobiks uurida nügimistehnikate rakendamist haridusvaldkonnas tervikuna, kus suure tõenäosusega erinevad nügimised juba samuti aset leiavad.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Agarwal, R., Selen, W., Roos, G. & Green, R. (2015). *The Handbook of Service Innovation*. London, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6590-3>
- Airely, D. (2010). *Predictably Irrational, Revised: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. New York: HarperCollins Publishers
- Alves, R., & Nunes, N. J. (2013). *Towards a Taxonomy of Service Design Methods and Tools*. 4th International Conference, IESS 2013. Proceedings. Porto, Portugal. DOI:10.1007/978-3-642-36356-6\_16
- Aru, E. (2019) *Erik Aru: Miks on vähene konkurents paha?* Loetud aadressil <https://raha.geenius.ee/rubriik/uudis/erik-arumiks-on-vahene-konkurents-paha/>
- Bemelmans-Videc, M.-L., Rist, R.C. & Vedung, E. (2010). *Carrots, Sticks, and Sermons: Policy Instruments and Their Evaluation*. New Jersey: Transaction Publishers
- Bobbe, T., Krzywinski, J. & Woelfel, C. (2016). *A Comparison of Design Process Models from Academic Theory and Professional Practice*. International Design Conference DESIGN 2016, 1205–1214. Retrived from [https://www.researchgate.net/publication/313681084\\_A\\_Comparison\\_of\\_Design\\_Process\\_Models\\_from\\_Academic\\_Theory\\_and\\_Professional\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/313681084_A_Comparison_of_Design_Process_Models_from_Academic_Theory_and_Professional_Practice)
- Design Council. (2015). *Design methods for developing services – and introduction to service design and a selection of service design tools*. Retrieved from [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil\\_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R. & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The Mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. & Vlaev, I. (2010). *Mindspace. Influencing behaviour through public policy*. Report. UK Cabinet Office.

- Eesti elukestva õppe strateegia 2020. Koostatud Eesti Koostöö Kogu, Eesti Haridusfoorumi ja Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>
- Eesti Rakendusuringute Keskus Centar. (2019). *Haridus- ja Teadusministeeriumi valitsemisalas ühendameti loomise analüüs*. Uuring. Loetud aadressil <https://centar.ee/wp-content/uploads/2019/11/Haridus-ja-Teadusministeeriumi-valitsemisalas-%c3%bchendameti-loomise-anal%c3%bc%c3%bcs.pdf>
- Engelen, B., Thomas, A., Archer, A. & van de Ven, N. (2018). Exemplars and nudges: Combining two strategies for moral education. *Journal of Moral Education*, 47(3), 346–365. doi: 10.1080/03057240.2017.1396966
- Frank, R. H. (2011). *The Darwin Economy: Liberty, Competition, and the Common Good*. USA: Princeton University Press
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26, 463–483. doi: 10.1111/1467-8551.12087
- Goncalves, A. P. & Saco, R. M. (2009). The New Wave of Innovation: Service Design. *International Journal of Innovation Science*, 1(1), 51–59. <https://doi.org/10.1260/175722209787951242>
- Gravert, C., & Nobel, N. (2019). *Applied Behavioral Science*. An Introductory Guide. Retrieved from <https://impactually.se/applying-behavioral-science-a-guide/>
- Grossthal, K., Meiorg, M. & Sikk, K. (2015). *Mitmekesisus avalikus sektoris*. Tallinn: Tallinna Ülikooli õiguse instituut
- Hargreaves Heap, S. P. (2013). What is the meaning of behavioural economics? *Cambridge Journal of Economics*, 37, 985–1000. doi:10.1093/cje/bes090
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2020a). *Tasemetööd*. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/et/tasemetood>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2020b). *Vabariigi Valitsus kiitis heaks Haridus- ja Noorteameti loomise, samuti sai heakskiidu Keeleinspeksiooni baasil Keeleameti rajamine*. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/et/uudised/vabariigi-valitsus-kiitis-heaks-haridus-ja-noorteameti-loomise-samuti-sai-heakskiidu>
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2020c). *Õppenõustamine*. Loetud aadressil <https://www.hm.ee/et/tegevused/oppenoustamine>

- Heshmat, S. (2017). What Is Behavioral Economics? *Psychology Today*. Retrieved from <https://www.psychologytoday.com/us/blog/science-choice/201705/what-is-behavioral-economics>
- Holmes, B. (2018). Nudging grows up (and now has a government job). *Knowable Magazine*. Retrieved from <https://www.knowablemagazine.org/article/society/2018/nudging-grows-and-now-has-government-job>
- Howlett, M. (2005). *What is a policy instrument? Tools, mixes, and implementation styles*. London: McGill-Queen's University Press
- Howlett, M. (2008). Managing the “hollow state”: procedural policy instruments and modern governance. *Administration Publique du Canada*, 43(4), 412–431. doi:10.1111/j.1754-7121.2000.tb01152.x
- Howlett, M. (2018). The criteria for effective policy design: character and context in policy instrument choice. *Journal of Asian Public Policy*, 11(3), 245–266. doi:10.1080/17516234.2017.1412284
- Illing, E. & Pettai, V. (2004). *Valitsemine ja hea valitsemine*. Konverentsi kogumik. Tallinn: Praktikauuringute Keskus Praxis
- John, P. (2018). *How Far to Nudge? Assessing Behavioural Public Policy*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishers
- Kahneman, D. (2013). *Kiire ja aeglane mõtlemine*. Tallinn: Tänapäev
- Karu, M. (2015). *Disainitango. Tantsuks on vaja kahte... kuid kes meist juhib?* Loetud aadressil <https://medium.com/@markkokaru/disainitango-74774fb518a7>
- Kuivamäki, M. (2015). *Designing a Service Concept for Government Licensing Case: Valvira's private sector licensing services*. Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104458/Mika\\_Kuivamaki.pdf?sequence](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104458/Mika_Kuivamaki.pdf?sequence)
- Leesment, H. (2019). *Kas liberaalne paternalism on rakendatav Robert Nozicki kontseptsioonina minimaalsest riigist?* Lõputöö. Loetud aadressil <http://hdl.handle.net/10062/64386>
- Liu, C., Vlaev, I., Denrell, J., Chater, N. & Fang, C. (2017). Strategizing with Biases: Making Better Decisions Using the Mindspace Approach. *California Management Review*, 59(3), 135–161. doi: 10.1177/0008125617707973

- Lunn, P. (2014). *Regulatory Policy and Behavioural Economics*. OECD Publishing.  
doi: 10.1787/9789264207851-en
- Maffei S., Mager B. & Sangiorgi D. (2005). *Innovation through Service Design. From Research and Theory to a Network of Practice*. A users' driven perspective, Joining Forces Conference, 21–23 September, Helsinki, 2005 Retrived from [https://www.academia.edu/419920/Maffei\\_S.\\_Mager\\_B.\\_and\\_Sangiorgi\\_D.\\_Innovation\\_through\\_Service\\_Design.\\_From\\_Research\\_and\\_Theory\\_to\\_a\\_Network\\_of\\_Practice.\\_A\\_users\\_driven\\_perspective\\_Joining\\_Forces\\_Conference\\_21-23\\_September\\_Helsinki\\_2005](https://www.academia.edu/419920/Maffei_S._Mager_B._and_Sangiorgi_D._Innovation_through_Service_Design._From_Research_and_Theory_to_a_Network_of_Practice._A_users_driven_perspective_Joining_Forces_Conference_21-23_September_Helsinki_2005)
- Mager, B. (2010). *Service Design - An Emerging Field*. Miettinen, S. ja Kovisto, M. raamatust "Designing Services with Innovative Methods", retrived from [https://www.academia.edu/20566424/Service\\_Design\\_-\\_An\\_Emerging\\_Field](https://www.academia.edu/20566424/Service_Design_-_An_Emerging_Field)
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Avalike teenuste korraldamise roheline raamat*. Loetud aadressil [https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike\\_teenuste\\_korraldamise\\_roheline\\_raamat.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike_teenuste_korraldamise_roheline_raamat.pdf)
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2019). *Otsesed avalikud teenused*. Loetud aadressil <https://www.mkm.ee/et/tegevused-eesmargid/infouhiskond/infouhiskonna-teenused>
- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical access to an evolving field*. Saksamaa: Köln International School of Design. Loetud aadressil <http://bit.do/ePuzB>
- Nestor, M. (2017). *Mida on Eesti poliitikutel Nobeli majanduspreemia võitjalt õppida?* Ärileht. Loetud aadressil <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/mida-on-estipoliitikutel-nobeli-majanduspreemia-voitjalt-oppida?id=79831240>
- OECD. (2017). *Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from Around the World*. Retrieved from <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights-and-public-policy-9789264270480-en.htm>
- Paade, R. (2019). *Nügistehnicate kasutamisest Eesti haldusmenetluses. Maksuõiguse näitel*. Lõputöö. Loetud aadressil <http://hdl.handle.net/10062/64493>
- Perekonnaseadus. (2010). *Riigi Teataja I*, 60, 395. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13330603>



- Poliitikauuringute keskus Praxis. (2009). Kohaliku omavalitsuse üksuste avalike teenuste lepinguline delegerimine kodanikeühendustele. *Analüüsi lõpparuanne*. Loetud aadressil [https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/simdel\\_raport.pdf](https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/simdel_raport.pdf)
- Postimees. (2020). *Valitsus liidab mitu ametit kokku haridus- ja noorteametiks*. 16.01.2020. Loetud aadressil <https://www.postimees.ee/6874388/valitsus-liidab-mitu-ametit-kokku-haridus-ja-noorteametiks>
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. (2010). *Riigi Teataja I*, 41, 240. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032019120>
- Rahandusministeerium. (2019). *Riigihaldus*. Loetud aadressil <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigihaldus>
- Rehman, T. (2016). Historical context of behavioral economics. *Intellectual Economics*, 10(2), 128–132 <https://doi.org/10.1016/j.intele.2017.03.006>
- Riigikantselei ja Rahandusministeerium. (2018). *Haritud inimene ja kultuur*. Faktileht Eesti 2035 valdkondlikele töörühmadele. Loetud aadressil [https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strateegiaburoo/Eesti2035/2.\\_haritud\\_inimene\\_ja\\_kultuur.pdf](https://www.riigikantselei.ee/sites/default/files/riigikantselei/strateegiaburoo/Eesti2035/2._haritud_inimene_ja_kultuur.pdf)
- Riigikontroll. (2001). *Tulemusauditi teooria ja praktika käsiraamat*. Tallinn: AS Pakett. Loetud aadressil <https://www.digar.ee/arhiiv/nlib-digar:8342>
- Rosenbaum, M. S., Losada Otalora, M., Ramírez, G. C. (2016). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- SA Innove. (2018b). *Tasemetöö koostamise, korraldamise ja analüüsimise töökord*. Kinnitatud käskkirjaga nr 1.1–4/25
- SA Innove. (2018c). *Tellijapõhise e-testide korraldamise töökord*. Kinnitatud käskkirjaga nr 1.1–4/154
- SA Innove. (2019a). *Avatud taotlemisel toetuse andmise töökord*. Euroopa Sotsiaalfondist rahastatavate haridus- ja teadusministri määruste alusel läbiviidavate avatud taotlusvoorude projektitaotluste menetlemiseks. Kinnitatud käskkirjaga nr 1.1–4/101

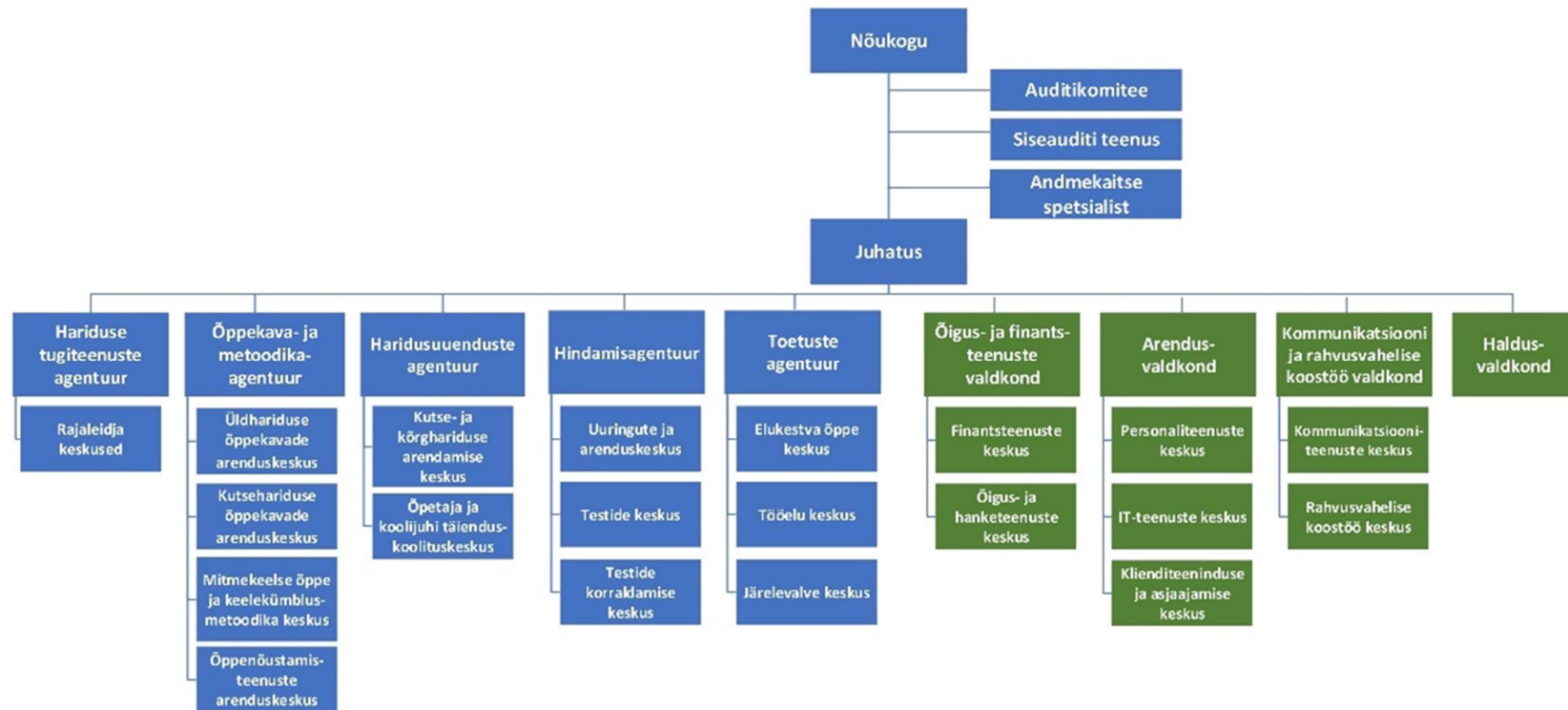
- SA Innove. (2019b). *Organisatsioonist. Kes me oleme?* Loetud aadressil <https://www.innove.ee/organisatsioonist/meist/>
- SA Innove. (2019c). *Õppenõustamisteenuste korraldamise töökord*. Kinnitatud käskkirjaga nr 1.1–4/39
- SA Innove. (2020a). *Eurotoetused*. Loetud aadressil <https://www.innove.ee/eurotoetused/>
- SA Innove. (2020b). *Koolivälise nõustamismeeskonna teenusstandard*. Loetud aadressil <https://www.innove.ee/koik-teenused-ja-teenusstandardid/koolivalise-noustamismeeskonna-teenusstandard/>
- Samson, A. (2014). *The Behavioral Economics Guide. Introduction to Behavioral Economics*. Retrieved from <https://www.behavioraleconomics.com/the-be-guide/>
- Samson, A. (2015). *The Behavioral Economics Guide. Theory and Practice*. Retrieved from <https://www.behavioraleconomics.com/the-be-guide/>
- Segelström, F. & Holmlid, S. (2011). *Service Design Visualisations Meet Service Theory: Strengths, weaknesses and perspectives*. Computer Science. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/3fef/2e871a76ace03d57052935c7414dbc5aaa04.pdf>
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S. & Kirkman, E. (2014). *EAST. Four simple ways to apply behavioural insights*.
- Sotsiaalministeerium. (2015). *Integreeritud teenused laste vaimse tervise toetamiseks: ennetus, varajane märkamine ja õigeaegne abi*. Kontseptsioon. Loetud aadressil [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Lapsed\\_ja\\_pered/Lapse\\_oigused\\_ja\\_heolu/int\\_teenuste\\_kontseptsioon\\_1\\_aste\\_vaimse\\_tervise\\_toetamiseks\\_valmis\\_logodega.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Lapsed_ja_pered/Lapse_oigused_ja_heolu/int_teenuste_kontseptsioon_1_aste_vaimse_tervise_toetamiseks_valmis_logodega.pdf)
- Nessler, D. (2016). How to apply a design thinking, HCD, UX or any creative process from scratch. Blogi. Medium.com Retrieved from <https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-design-thinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812#.g2nqqca41>
- Straßheim, H. & Beck, S. (2019). *Handbook of Behavioural Change and Public Policy*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishers
- Sunstein, C. R. (2016). Do People Like Nudges? *Administrative Law Review*, 68(2), 177–232. Retrieved from

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=3e6f9dfb-1377-4624-8239-4900ba39117c%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=117757351&db=bth>

- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2018). *Nüginine*. Tallinn: Tänapäev.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty*, 5(4), 297–323. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/41755005>
- Uus, M., Tatar, M. & Vinni, R. (2014). *Avalike teenuste delegeerimine vabaiühendustele 2014*. Uuuringuaruanne. Praxis.
- Vahtramaa, E. L. (2017). *Erinevate faktorite mõju poliitika instrumendi valikule ja mõjususele kilekotipoliitika näitel*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool
- Valli, K. (2019). *Koolinoorte harjumused paroolide loomisel ja kasutamisel ning võimalused turvalisemate valikute suunas nügimiseks*. (Lõputöö). Loetud aadressil <http://hdl.handle.net/10062/64268>
- Van Nispen, F. K. M. (2014). *Policy Instruments*. Erasmus University Rotterdam. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/254762042\\_Policy\\_Instruments](https://www.researchgate.net/publication/254762042_Policy_Instruments)
- Vainre, M. (2018). *Nügimisest ja selle mõõtmisest*. Avalike teenuste arendamise programmi koolitusmaterjalid. Praxis.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B. & Russo, B. (2012). *Design Thinking: Business Innovation*. Rio de Janeiro, MJV Press. Retrieved from <http://na-magazynie.pl/wpcontent/uploads/2015/03/Design-Thinking-The-Book.pdf>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Loetud aadressil <http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>
- Walker, M. (2017). Behavioural economics: the lessons for regulators. *European Competition Journal*, 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/17441056.2017.1298338>

# LISAD

Lisa 1. SA Innove struktuur seisuga 29.02.2020



**Lisa 2. Magistritöös kasutatavad meetodid, valim, infoallikad ja ajaperiood**

Etapp	Meetodid	Täiendav info	Aeg
Avasta	Dokumendianalüüs	Organisatsiooni koduleht, dokumendid ja protsessid Valdkonna uuringud Meediakajastused	sept. 2019 – veebr. 2020
	Struktureerimata intervjuud	SA Innove arendusvaldkonna juhiga	nov. 2019 ja veebr. 2020
	Poolstruktureeritud intervjuud	Valim SA Innove töötajatest protsesside omanike või arendajatena: E-kutseeksami protsess E-tasemetööde protsess Infohaldus Klienditeenindus Koolivälise nõustamismeeskonna protsess Struktuuritoetuste taotlemine Tööle asumine Õppenõustamise protsess	dets. 2019 - märts 2020
Defineeri	Huvigruppide kaardistamine	Valim SA Innove teenustest: E-kutseeksami protsess E-tasemetööde protsess Infohaldus Klienditeenindus Koolivälise nõustamismeeskonna protsess Struktuuritoetuste taotlemine Tööle asumine Õppenõustamise protsess	jaan. 2019 - veebr. 2020
	Klienditeekond, puutepunktid		
	Nügisvõtete analüüs		
	Klienditagasiside analüüs	Klienditagasiside analüüs avatud vastuste põhjal Sisekliendi analüüs	veebr. 2020 - märts 2020
Arenda	Nügisvõimaluste valik ja hindamine	Infohalduse ja koolivälise nõustamismeeskonna protsessile nügisvõimaluste esitamine	veebr.2020 - aprill. 2020
	Parendusettepanekud nügisvõimalusteks		
	Klienditeekond ( <i>to-be</i> )		
Rakenda	Prototüüpimine	Klienditeekond ( <i>to-be</i> ) infohalduse ja koolivälise nõustamismeeskonna protsessile Kasutaja hinnang koosloometöötoa alusel	märts.- aprill 2020

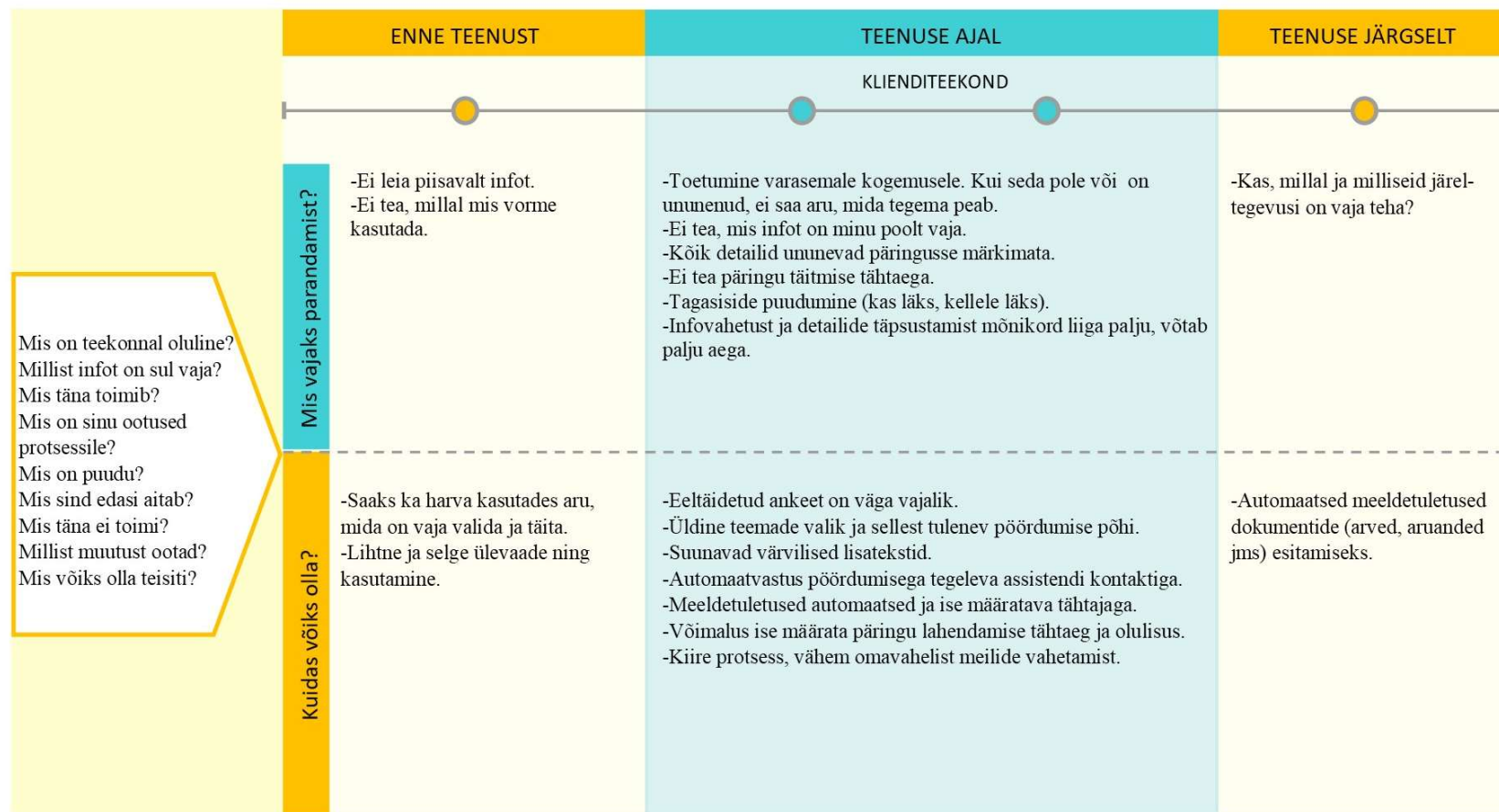
### Lisa 3. Intervjuu küsimused teenuste omanikele

Teema	Allikas	Küsimused
Taustauuring	Autor	Kui kaua sa oled Innoves töötanud? Millised on olnud sinu peamised tööülesanded? Milliseid teenuseid sa (sinu meeskond) täna klientidele pakud? Kui kaua sa oled selle teenusega seotud olnud?
Teenuste senine kujunemine ja areng	Autor	Kuidas on sind kaasatud teenuste arendamisse? Millised on olnud sinu võimalused uute teenuste väljatöötamiseks? Kes veel peale sinu teenuse arendamisega seotud on? Milline on nende roll selles? Kes teie meeskonnast/keskusest/agentuurist ei ole teenuste arendamisse kaasatud? Miks?
Klienditeekond ja puutepunktid	Moritz, 2015; Design Council, 2015; Rosenbaum, Losada Otalora & Contreras, 2016	Kes on teenuse sihtrühm? Kuidas sa sihtrühma kirjeldad, iseloomustad? Kas ja kuidas on sihtrühm sinu hinnangul ajas muutunud? Kirjelda palun oma teenuse protsessi. Millised sammud tuleb kliendil selle protsessi raames läbida? Milline on protsessi ajaline kestvus? Kuidas kliendid selle teenuseni jõuavad? Millised on erinevad võimalused teenusele jõuda?
Takistused	Samson, 2014; Walker 2017;	Millised on klientide peamised takistused teenusele jõudmisel? Kas kliendid kipuvad protsessis tegema valesid valikuid? Millal? Milliseid? Mida on selle lahendamiseks varasemalt ette võetud? Millised osad tänases teenuse protsessis on täna selle osutamist pigem takistavad kui toetavad? Mis on muutunud protsessis pudelikaelaks? Miks see sinu hinnangul nii on?
Teenuse disaini võimalused	Goncalves ja Saco, 2009; Mager, 2010; Moritz 2015; Segelström ja Holmlid, 2011	Mil viisil võiks sihtrühm teenust „tarbida“ teisiti, et aidata kaasa kogu protsessi sujuvamaks muutumisele? Millistele abinõudele te selles osas mõelnud olete? Milliseid toetavaid teenuseid oleks võimalik kasutada, et sinu protsessi sujuvamaks muuta? Mis võiks sinu arvates olla protsessis teisiti? Kuidas saaks seda muuta? Kas ja kuidas te uurite ja/või mõõdate klientide tagasisidet? Millist tagasisidet teenusele on andud sinu kliendid? Milliseid muutusvajadusi näevad nemad? Millega nad täna rahul pole? Mida sa kindlasti protsessis muuta ei tahaks? Miks? Mil viisil sa näed, et oleks võimalik sihtrühma enam kaasata?

### Lisa 3 järg

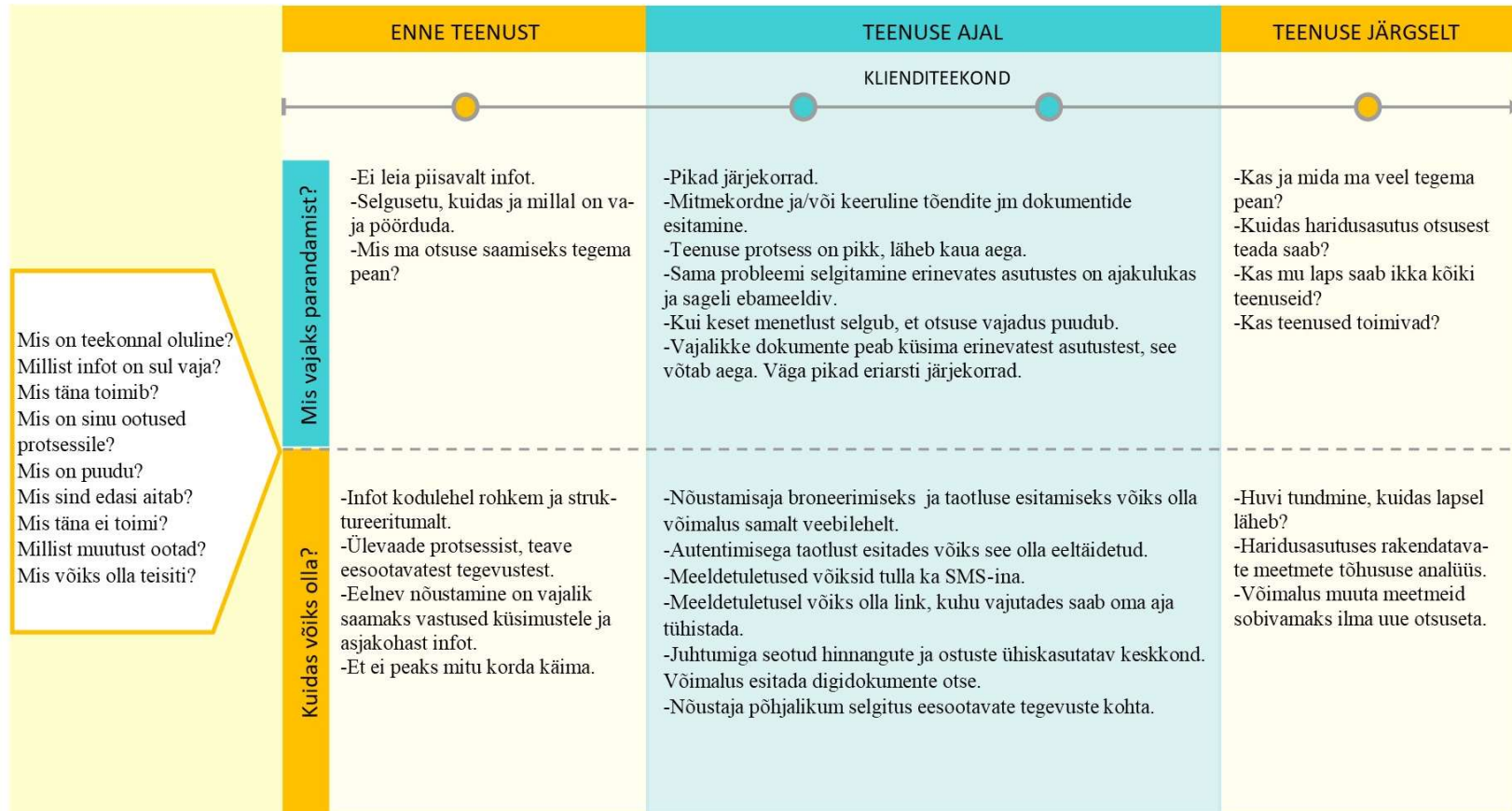
Teema	Allikas	Küsimused
Nügimis- võimalused	Dolan <i>et al</i> , 2010; Gravert & Nobel, 2019; Service <i>et al</i> , 2014	<p>Milline neist nügimise viisidest võiks suunata sinu sihtrühma nende jaoks parimatele valikutele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sotsiaalsete normide märkimine (<i>nt antakse teada, kui paljud on juba samal viisil käitunud; avalik tunnustamine</i>)</li> <li>- Soovitavate valikute silmapaistvaks muutmine (<i>nt nimekirja etteotsa soovitavad valikud, teine kiri, värv, suurus vms</i>)</li> <li>- Protsessi pikkus esitamine (<i>nt näitamine, et kui otsustad täna, saada vastuse x ajal, kui homme, siis nädal aega hiljem</i>)</li> <li>- Sõnumid lihtsamad ja selgemad, etapid selgemini esitletud</li> <li>- Ajastatud meeldetuletused (<i>nt meeldetuletuse saatmine esmaspäeva hommikul</i>)</li> <li>- Võrgustikule toetumine (<i>nt kuvatakse, kes samast valdkonnast on juba nii teinud</i>)</li> <li>- Auhinnad, loosid</li> <li>- Vaikesätete seadmine</li> <li>- Toimingute lihtsustamine</li> </ul>
Lisainfo	Autor	Kas sa sooviksid lisada midagi, mis jäi rääkimata, kuid on oluline?

#### Lisa 4. Koosloome töötoa tulemused. Infohalduse protsess.





**Lisa 5. Koosloome töötoa tulemused. Koolivälise nõustamismeeskonna protsess.**



## Lisa 6. E-kutseeksami klienditeekond

	VAJADUS	E-EKSAMI ETTEVALMISTUS							
	Vajaduse ilmumine	Kontakt	Infovahetus		Kohtumine		Kontroll	Prototüüp	Prototüübi kontroll
Kutseandja	Soovib kutseeksami teooria osa viia läbi e-eksamina.	Helistab või saadab e-kirja teenuse saamiseks.		Kooskõlastab hinnapakkumise.	Täpsustab ootused ja soovid e-eksamile.	Koostab ja esitab saadetud vormil esialgsed eksami ülesanded.	Kontrollib eksami küsimustiku e-testide keskkonnas. Annab tagasisidet.	Määrab testi funktsionaalsuse.	Kontrollib eksami e-testide süsteemis.
Puutepunktid	Infopäev, varasem kogemus, konkurss, teiste kutseandjate kogemus	e-kiri, telefon	e-kiri, telefon	e-kiri	Koosolek	e-kiri	e-kiri, e-testide keskkond	e-kiri	e-kiri, e-testide keskkond
Eesliin		E-teenuse valdkonnajuht. Täpsustab e-eksami sooritamise aspekte. Palub kliendil täita e-testi struktuuri küsimustiku ning esitada e-testi küsimuste näidised.	E-teenuse valdkonnajuht. Kooskõlastab kliendiga arendusettepanekud. Pakub vajadusel alternatiivseid lahendusi.	E-teenuse valdkonnajuht	E-teenuse valdkonnajuht. Selgitab kutseandja vajadused ja pakutavad võimalused. Tegevuste ja ajakava kokkulepped.	E-teenuse valdkonnajuht	E-teenuse valdkonnajuht	E-teenuse valdkonnajuht	E-teenuse valdkonnajuht
Back office		E-testi läbiviimiseks infosüsteemi hindamine.  Vajalike arenduste ja ressursivajaduste hindamine.	E-eksami läbiviimise tegevuskava koostamine.  Hinnapakkumise koostamine.	Lepingu ettevalmistamine.	Kutseandjale ülesannete edastamise juhise ja teenuse täpsustamise vormi saatmine.  E-testide keskkonna arendamine vajalike ülesannete esitamiseks.	Ülesannete digitaliseerimine.  Ülesannete vastavuse ja struktuuri kontroll.  Kliendile ülesannete sisu ja toimivuse kontrolli suunamine.	Vajadusel küsimustikku muudatuste sisse viimine.  Kutseandjale digitaliseerimise küsimustiku saatmine.	Eksami prototüübi loomine ja kontrollimine.	Eksami prototüübi kinnitamine.
Probleemid	E-kutseeksamite vastu huvi vähenemine.  Sihtrühma hirm digipädevuste osas.					Tähtaegade ületamine.			

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad

## Lisa 6 järg

	E-EKSAMI ETTEVALMISTUS			E-EKSAM		TASUMINE	TAGASISIDE
	Koolitus		Eksami määramine	Eksam	Tulemused	Arveldamine	Tagasiside
<i>Kutseandja</i>	Edastab eksami läbiviijate info.	Osaleb koolitusel.	Edastab eksamikordade kuupäevad ja osalejate andmed.	Viib läbi eksami.	Saab e-testide süsteemist eksami tulemused ja protokoll.	Saab arve e-eksami korraldamise eest.	Annab e-eksami korraldusele tagasisidet.
<i>Puutepunktid</i>	e-kiri	Koolitus	e-kiri	Telefon, (kohapeal)	e-testide keskkond	e-kiri	e-kiri, küsitluse keskkond
<i>Eesliin</i>	E-teenuse valdkonnajuht	E-teenuse valdkonnajuht. Selgitab e-eksami läbiviimise põhimõtteid ja tehnilist lahendust.	E-teenuse valdkonnajuht	E-teenuse valdkonnajuht		Raamatupidamine	
<i>Back office</i>	Juhendmaterjalide ja koolituse ettevalmistamine eksami läbiviijatele.		Andmete sisestamine e-testide keskkonda.	Kasutajatoe pakkumine.	Kasutajatoe pakkumine.  Erilahendustega ülesannete lahenduskäikude koondamine ja kutseandjale esitamine.  Arve koostamine.		Tagasiside küsitluse väljasaatmine.  Tulemuste koondamine ja analüüs.
<i>Probleemid</i>			Sihtrühma vähene valmisolek süsteemi iseseisvalt kasutada.	Sihtrühma hirm digipädevuste osas.			

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad

## Lisa 7. E-tasemetööde klienditeekond

	TEAVITUS			ETTEVALMISTUS				TASEMETÖÖ KORRALDAMINE			
	Info kodulehel	E-kiri	Infopäev	Juhendamine	Registreerimine	Ruumide jagamine	Hindajate	Tasemetöö	Protokoll	Hindamine	Tulemused
<i>Kooli koordinaator</i>	Loeb teavet tasemetööde korraldusest innove kodulehelt.	Saab Innovelt e-kirja tasemetöö toimumise kohta.	Osaleb infopäeval tasemetööde korraldusest	Saab Innovelt juhendi tasemetööde ettevalmistavateks tegevusteks.	Registreerib infosüsteemis valimise mitte kuuluvad õpilased tasemetööle.	Määrab infosüsteemis administraatori ja jagab õpilased ruumidesse.	Määrab kirjaliku osa hindaja(d).	Viib infosüsteemis läbi tasemetöö.	Täidab infosüsteemis tasemetöö toimumise protokoll.	Korraldab kooli poolt hinnatavate tasemetöö ülesannete hindamise õpetaja(te) poolt.	Näeb infosüsteemist tasemetöö tulemusi.
<i>Puutepunktid</i>	Koduleht	E-kiri	Infopäev	E-kiri	Infosüsteem	Infosüsteem	Infosüsteem	Infosüsteem	Infosüsteem	Infosüsteem	Infosüsteem
<i>Eesliin</i>		Peaspetsialist	Aine peaspetsialist	Peaspetsialist				Valdkonnajuht			
		Saadab koolile e-kirja tasemetöö toimumise kohta.	Selgitab infopäeval tasemetööde põhimõtteid ja läbiviimist.	Saadab koolile e-kirja tasemetöö korraldamise juhendiga.				Tasemetöö läbiviimise ja hindamisega seotud info avaldamine.			
<i>Back office</i>	Tasemetööde info avaldamine kodulehel.		Tasemetööde ettevalmistus.		Valimise kuuluvate õpilaste registreerimine tasemetööle.					Tulemuste kontroll ja hindamisvigade parandamine.	
<i>Probleemid</i>				Osa ettevalmistavatest tegevustest jääb koolis tähtjaks tegemata.						Hindamine võtab koolides aega, Innove ootus lühemale perioodile.  Hindamine on õpetajatele tasustamata.  Vabatahtlikkus.	Hindamata töödega ei saa kool tulemust.  Kooli vähene oskus hindamistulemusi tõlgendada ja kasutada.

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad

## Lisa 8. Infohalduse klienditeekond

	ASSISTENDI TEENUS			
	Pöördumine	Registreerimine	Täpsustamine	Kinnitus
<i>Klient</i>	Saadab asjajamises abi saamiseks <i>ticketi</i> infosüsteemi.	Saab automaatvastuse pöördumise menetlusse võtmise kohta.	Saab assistendilt e-kirja.	Saab e-kirja kinnitusega pöördumise lahendamiseks.
<i>Puutepunktid</i>	Infosüsteem, e-kiri	e-kiri	e-kiri	e-kiri
<i>Eesliin</i>		Assistent	Assistent Täpsustab kliendi soovi.	Assistent Saadab info pöördumise lahendamiseks koos muu vajaliku infoga.
<i>Back office</i>	<i>Ticketi</i> vastuvõtmine.	Pöördumise registreerimine.	Vajalike toimingute (pöördumised, hanked jms) tegemine.	Infosüsteemist pöördumise kinnituse saatmine kliendile.
<i>Probleemid</i>	Pöördumisel antud sisend ebatäpne. Klient soovib teada, kes personaalselt pöördumisega tegeleb. Personaalsete tegevuste unustamine töötajate poolt. Lahendust oodatakse ebamõistlikult lühikese aja jooksul.		Detailid võivad vajada korduvat täpsustamist, mis muudab protsessi ajamahukaks.	

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad

## Lisa 9. Klienditeeninduse klienditeekond

	NÕUSTAMISAJA BRONEERIMINE					NÕUSTAMINE
	Kontakti loomine	Andmete esitamine	Nõustamisaja valik	Teavitus	Kinnitus	Nõustamisele saabumine
<i>Klient</i>	Võtab Innovega ühendust.	Esmaste andmete esitamine.	Kinnitab sobiva nõustamisaja.	Saab nõustamist järgneva protsessi osas.	Saab e-kirja nõustamisaja broneeringu infoga.	Annab infolauas teada, et saabus nõustamisele.
<i>Puutepunktid</i>	telefon, e-kiri, kohapeal	telefon, e-kiri, kohapeal	telefon, e-kiri, kohapeal	telefon, e-kiri, kohapeal	e-kiri	kohapeal
<i>Eesliin</i>	Infospetsialist Selgitab pöördumise põhjuse.	Infospetsialist Täpsustab kliendi kontaktandmed.	Infospetsialist Valib juhtumiga tegelema sobiva erialaspetsialisti ja pakub tema vastuvõtule nõustamisaegasid.	Infospetsialist Annab ülevaate järgnevast õppenõustamise protsessist. Informeerib vajalike lisadokumentide esitamise osas.		Infospetsialist Suunab kliendi ootealasse nõustajat ootama.
<i>Back office</i>		Kontaktandmete sisestamine infosüsteemi.	Nõustamisaja broneerimine infosüsteemides.  Erialspetsialistile pöördumise põhjustest info saatmine.		Infosüsteemist broneeringu kinnituse saatmine kliendile.	
<i>Probleemid</i>	E-kirja teel pöördumiste lahendamine on ajamahukas. Kõigis kontorites pole infospetsialisti kohapeal. Pikk ooteaeg telefoni liinil. Kliendi poolt esitatud probleemi kirjeldus võib olla ebatäpne või eksitav.					Info unustamine klientide poolt. Mitmekordne info küsimine ja esitamine.

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad

## Lisa 10. Koolivälise nõustamismeeskonna klienditeekond

	PROBLEEMI TEADVUSTAMINE	NÕUSTAMISAJA BRONEERIMINE	ESMANE HINDAMINE	TAOTLUSE ESITAMINE	HINDAMINE JA NÕUSTAMINE		
	Lapsel on koolis probleemid	Nõustamisaja broneerimine	Hindamine ja nõustamine	Taotluse esitamine	Hindamine ja nõustamine	Hindamine ja nõustamine	Ümarlaud
Lapsevanem	Haridustöötaja soovib pöörduda koolivälise nõustamismeeskonna poole. Selgitab välja võimalused pöördumiseks.	Kontakteerub Innovega nõustamisaja broneerimiseks.	Klient on lapsega Rajaleidja keskuses hindamisel.	Saadab KVM taotluse e- postiga Innovesse või toob selle Innove kontorisse.	Lisahindamised Rajaleidja keskuses.	Lisahindamised teiste erialspetsialistide poolt.	
Puutepunktid	Haridusasutus, koduleht	Telefon, e-kiri, kohapeal	Nõustamine	E-kiri, kohapeal	Nõustamine		Ümarlaud
Eesliin		Infospetsialist  Täpsustab pöördumise põhjuse ja registreerib kliendi nõustamisele.  Tutvustab ja nõustab kliendi KVM protsessi osas.	Õppenõustamise spetsialist  Lapse hindamine ja nõustamine.  Selgitab välja KVM soovituse vajalikkuse. Nõustab edasise KVM protsessi osas.		KVM spetsialist(id)  Lapse hindamine ja lapsevanema nõustamine.	Haridus-, sotsiaal- või tervishoiuvaldkonna spetsialistid	KVM juhtumi haldaja  Kokkulepete sõlmimine võimalike lahenduste ja meetmete rakendamiseks.
Back office		Nõustamisaja sisestamine infosüsteemi.	Juhtumi kaardi avamine.  Juhtumi kokkuvõtte kostamine .	Taotluse registreerimine.  Taotluse ja selle lisadega tutvumine. KVM meeskonna kinnitamine.	Erialaste hinnangute ja soovituste koondamine.		Ümarlauda kõigi seotud osapoolte kaasamine.  Kokkulepete edastamine kõigile osapooltele. KVM otsuse koostamine ja menetlus.
Probleemid	Haridusasutus soovib KVM-ile pöördumist enne omapoolse toe rakendamist.		Hindamise mahu ja protsessi pikkus ei ole protsessi algul hinnatav.				
			Taotluse esitamine ilma eelneva nõustamiseta.	Taotluse allalaadimine ja esitamine ajamahukas.	Laps võib vajada erinevaid lisahindamisi, mis pikendab protsessi aega.	Innove-välise spetsialistide hinnangute ja dokumentatsiooni	

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad
- Kattumine klienditeeninduse protsessiga

## Lisa 10 järg

	SOOVITUSE ANDMINE		JÄRELTEGEVUS	JUHTUMI SULGEMINE	JUHTUMI JÄTKAMINE
	KVM soovitus	Avaldus KVM soovituse rakendamiseks	Järeltegevused	Juhtumi sulgemine	Juhtumi uus menetlemine
<i>Lapsevanem</i>	Saab KVM otuse elektrooniliselt või keskusest paberkandjal.	Esitab haridusasutuses KVM otsuse rakendamiseks avalduse.	Saab kõne või e-kirja KVM juhtumi haldajalt.	On lapse arengu ja toetamisega rahul.	Ei ole lapse arengu ja toetamisega rahul.
<i>Puutepunktid</i>	E-kiri, kohapeal		Telefon, e-kiri	Telefon, e-kiri	Telefon, e-kiri
<i>Eesliin</i>			KVM juhtumi haldaja  Selgitab suhtluses kliendi ja haridusasutusega välja haridussoovituse toimivuse.	KVM juhtumi haldaja  Saab lapsevanemalt kinnituse soovitatud meetme tulemuslikkuse osas ja nõusoleku juhtumi sulgemiseks.  Julgustab lapsevanemat vajaduse ilmnemisel uuesti pöörduma.	KVM juhtumi haldaja  Selgitab välja lapsevanema arvamuse põhjendused ja lepib kokku järgnevad tegevused.
<i>Back office</i>	Otsuse väljastamine lapsevanemale.	Otsuse suunamine läbi X-tee Eesti Hariduse Infosüsteemi.		Juhtumi sulgemine andmebaasis.	Uue menetluse algatamine (ümarlaud).
<i>Probleemid</i>					

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad
- Kattumine klienditeeninduse protsessiga



## Lisa 11. Struktuuritoetuste taotlemise klienditeekond

	EELINFO			TAOTLUSE ESITAMINE	TAOTLUSE VASTUVÕTMINE			TAOTLUSE HINDAMINE	RAHASTUSOTSUS	
	Huvi tekkimine	Sobivuse hindamine	Konsultatsioon	Taotluse sisestamine	Registreerimine	Puuduste kõrvaldamine		Hindamine	Otsusest teavitamine	
<i>Taotleja</i>	Loeb Innove teadet taotlusvooru väljakuulutamise kohta.	Analüüsib enda vastavust taotlejale esitatud nõuetele.	Konsulteerib tekkinud küsimustes või osaleb infopäeval või tutvub infomaterjalidega Innove kodulehel.	Sisestab toetuse taotluse eTaotluste infosüsteemi.	Saab teate taotluse registreerimise kohta.	Saab e-kirja taotluses esinevate puuduste kohta.	Kõrvaldab puudused ja täiendab taotlust läbi infosüsteemi.	Saab teate taotluse hindamisele suunamise kohta.	Loeb Innove kodulehelt rahastusotsust	Saab rahastusotsuse e-kirja teel.
<i>Puute-punktid</i>	Koduleht, pressiteade	Koduleht	telefon, e-post, infopäev, koduleht	Infosüsteem	E-kiri	E-kiri	Infosüsteem	E-kiri	Koduleht	E-kiri
<i>Eesliin</i>			Koordinaator Selgitab infopäeval toetuste taotlemisega seotud tingimusi ja põhimõtteid.		Koordinaator	Koordinaator Saadab e-kirja taotluses esinevate puuduste kõrvaldamiseks.		Koordinaator Edastab teate taotluse vastavaks tunnistamise kohta.		Koordinaator Edastab rahastusotsuse.
<i>Back office</i>	Pressiteate koostamine ja väljasaatmine.  Kodulehel taotlusvoorude info esitamine.	Kodulehel taotlusvoorude tingimuste esitamine.	Infopäevade korraldamine.  Kodulehel infomaterjalide esitamine.	Taotluse registreerimine.  Registristest taotleja kohta järelepäringute tegemine.	Taotluse ja partneri nõuetele vastavuse kontrollimine.		Taotluse paranduste registreerimine ja vastavuse kontrollimine.  Ettepaneku tegemine taotluse vastavaks tunnistamise kohta.	Taotluse hindamisprotsessi läbiviimine.	Rahastusotsuse avalikustamine.	
<i>Probleemid</i>	Suur infohulk, millega taotleja peab arvestama.  Kodulehelt on info raskesti leitav.  Vähene planeerimisoskus ja -tegevus ning sellest tulenev madal taotluste kvaliteet.			Madal projektjuhtimise võimekus haridusasutustes. Süsteemi abitektide vähene kasutamine.  Taotluste esitamine vahetult enne tähtja saabumist.						

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad

## Lisa 12. Õppenõustamise klienditeekond

	PROBLEEMI TEADVUSTAMINE	REGISTREERUMINE		NÕUSTAMINE		JÄRELTEGEVUS	JUHTUMI SULGEMINE	MENETLUSE JÄTKUMINE
	Lapsel on koolis probleemid	Vastuvõtule registreerimine	Nõusoleku andmine	Nõustamine	Nõustamine	Järeltegevused	Juhtumi sulgemine	Juhtumi uus menetlemine
Lapsevanem	Otsustab ise või haridustöötaja soovitusel pöörduda Rajaleidja keskusesse. Selgitab välja võimalused aja broneerimiseks.	Kontakteerub Innovega nõustamisaja broneerimiseks.	Annab nõusoleku isikuandmete töötlemiseks Innove infosüsteemis, vajadusel nõusolekud testimiseks jms.	Klient on lapsega Rajaleidja keskuses nõustamisel	Klient on lapsega Rajaleidja keskuses korduvnõustamisel	Saab kõne või e-kirja KVM juhtumi haldajalt	On lapse arengu ja toetamisega rahul	Ei ole lapse arengu ja toetamisega rahul
Puutepunktid		Telefon, e-kiri, kohapeal	Selgitab isikuandme te töötlemise põhimõtteid.	Lapse hindamine ja lapsevanema nõustamine.	Lapse hindamine ja lapsevanema nõustamine	Tagasiside	Telefon, e-kiri	Telefon
Eesliin		Infospetsialist	Infospetsialist, Õnnenõustamise spetsialist	Õppenõustamise spetsialist	Õppenõustamise spetsialistid	õppenõustamise spetsialist	õppenõustamise spetsialist	õppenõustamise spetsialist
				Lepitakse kokku järgmine nõustamine.	Soovituste andmine õppetegevuse toetamiseks.	Selgitab välja haridussoovituse toimivuse		Alustab uut menetlust juhtumi asjaolude väljaselgitamiseks (ümarlaud)
Back office		Asjaolude esialgne selgitamine Nõustamisaja broneerimine	Nõusolekute lisamine infosüsteemi.	Juhtumi kokkuvõtte koostamine. Teiste õppenõustamise spetsialistide kaaasamine juhtumisse.	Juhtumi kokkuvõtte koostamine.		Juhtumi sulgemine andmebaasis	
Probleemid				Hindamise mahu ja protsessi pikkus ei ole protsessi algul hinnatav. Laps võib vajada erinevaid erialaspetsialistide hindamisi lisaks, mis pikendab protsessi aega.				

- Otsesed puutepunktid
- Kaudsed puutepunktid
- Korduda võivad tegevused
- Probleemkohad
- Kattumine klienditeeninduse protsessiga

### Lisa 13. Infosüsteemi vaade

Asukoht: \* -- Vali asukoht -- ▼

▶

▶ ÜLDANDMED (süsteem täidab selle plokki automaatselt)

▶ PÖÖRDUMINE

Pealkiri : \*

Pöördumise sisu:

Failid:

☒ Choose File No file chosen

☐  🔍 [X]

No file chosen

▶ INFO MENETLUSE JA TÄITMISE KOHTA

▶ Suunamiste lisamine

Allikas: SA Innove

## Lisa 14. Nügemise läbi parendatud infohalduse klienditeekond

	ASSISTENDI TEENUS			
	Pöördumine	Registreerimine		Kinnitus
<i>Klient</i>	Saadab asajamises abi saamiseks <i>ticketi</i> infosüsteemi.	Saab automaatvastuse pöördumise menetlusse võtmise kohta.	Saab teavituse pöördumise menetleja kohta.	Saab e-kirja kinnitusega pöördumise lahendamise.
<i>Puutepunktid</i>	Infosüsteem, e-kiri	e-kiri	e-kiri	e-kiri
<i>Eesliin</i>		Assistent	Assistent	Assistent Saadab info pöördumise lahendamisest koos muu vajaliku infoga.
<i>Back office</i>	<i>Ticketi</i> vastuvõtmine.	Pöördumise registreerimine.	Saadetakse kliendile info menetleja nime ja kontaktandmetega.	Infosüsteemist pöördumise kinnituse saatmine kliendile.
<i>Probleemid</i>	Pöördumisel antud sisend ebatäpne. Klient soovib teada, kes personaalselt pöördumisega tegeleb. Personaalsete tegevuste unustamine töötajate poolt. Lahendust oodatakse ebamõistlikult lühikese aja jooksul.			
<i>Ettepanekud nügimisvõteteks</i>	Infosüsteemis vaikesätetena teenuse teema valimine ning esitatud ankeedi täitmine. Pöördumisel infosüsteemis täitmistähtja kuvamine. Süsteem saadab meeldetuletuse dokumentide menetlusse andmiseks.		<i>Ticketi</i> noppimisel saab klient teavituse, kes tema pöördumisega personaalselt tegeleb.	

- Otsesed puutepunktid
- Probleemkohad
- Ettepanekud nügimisvõteteks

## Lisa 15. Parendusettepanek sotsiaalsete normide märkimiseks ja lihtsustamiseks

### 1. Koolivälise nõustamismeeskonna teabe kuvamine kodulehel, hetkeseis

- Rajaleidja keskuste statistika
- Uuringud
- Isikuandmete töötlemine
- Keskuste kontaktid

 Loe kõiki uudiseid

 Meie blogi

 Vaata sündmuste kalendrit



## Koolivälise nõustamismeeskond

Innove spetsialistidest koosneva koolivälise nõustamismeeskonna ülesanne on soovitude andmine lapse arengu toetamiseks, õppe ja kasvatus korraldamiseks ning tugiteenuste rakendamiseks.

Nõustamismeeskonda kuuluvad Rajaleidja keskuste sotsiaalpedagoogid, eripedagoogid, psühholoogid ja logopeedid.

Lapse arengu toetamiseks tarvilike soovitude saamiseks spetsialistidelt saavad lapse vanemad või volitatud isikud ([volikirja vorm](#)) või täisealised õpilased esitada Innovele taotluse. Taotlust saab esitada kolmel viisil:

- **Lae TAOTLUSE VORM alla Internetist**, täida, digialikirjasta ja saada elektrooniliselt e-posti aadressile [rajaleidja@rajaleidja.ee](mailto:rajaleidja@rajaleidja.ee).
- **Lae TAOTLUSE VORM alla Internetist**, printi välja, täida, allkirjasta ja vii oma maakonna Rajaleidja keskusesse dokumentide väljastamiseks ja vastuvõtmiseks määratud aegadel.
- Tule oma maakonna Rajaleidja keskusesse kohale **dokumentide väljastamiseks ja vastuvõtmiseks määratud aegadel** ning meie töötajad aitavad taotluse välja printida, täita ja allkirjastada.

Iga taotlust menetleb vähemalt kolm erineva valdkonna spetsialisti! Soovitude andmiseks hinnatakse lapse toimetulekut haridussüsteemis ja kasvukeskkonnas. Selleks tehakse koostööd haridus-, sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonna spetsialistidega. Nõustamismeeskond võib vajada lapse toimetulekut täpsustamiseks täiendavaid dokumente ja spetsialistide hinnanguid.

### 2. Nügmistehnikate rakendamine kodulehel, parendusettepanek:

\*Lisatud nügiva sisuga tekst

\*lihtsustatud nõustamisele registreerumise toimingut

- Rajaleidja keskuste statistika
- Uuringud
- Isikuandmete töötlemine
- Keskuste kontaktid

 Loe kõiki uudiseid

 Meie blogi

 Vaata sündmuste kalendrit



## Koolivälise nõustamismeeskond

Innove spetsialistidest koosneva koolivälise nõustamismeeskonna ülesanne on soovitude andmine lapse arengu toetamiseks, õppe ja kasvatus korraldamiseks ning tugiteenuste rakendamiseks.

Nõustamismeeskonda kuuluvad Rajaleidja keskuste sotsiaalpedagoogid, eripedagoogid, psühholoogid ja logopeedid.

Paljudel lastel on arengu ja õppimise toetamisel abiks õiged lasteaias ja koolis rakendatavad tugiteenused ning puudub vajadus koolivälisele nõustamismeeskonna soovitusel.

**Enne taotluse esitamist soovitame tulla Rajaleidja keskusesse esmasele nõustamisele.**

**NÕUSTAMISAJA  
BRONEERIMINE**

Lapse arengu toetamiseks tarvilike soovitude saamiseks spetsialistidelt saavad lapse vanemad või volitatud isikud ([volikirja vorm](#)) või täisealised õpilased esitada Innovele taotluse. Taotlust saab esitada kolmel viisil:

- **Lae TAOTLUSE VORM alla Internetist**, täida, digialikirjasta ja saada elektrooniliselt e-posti aadressile [rajaleidja@rajaleidja.ee](mailto:rajaleidja@rajaleidja.ee).
- **Lae TAOTLUSE VORM alla Internetist**, printi välja, täida, allkirjasta ja vii oma maakonna Rajaleidja keskusesse **dokumentide**

Allikas : SA Innove

## Lisa 16. Nügemise läbi parendatud koolivälise nõustamismeeskonna klienditeekond

	PROBLEEMI TEADVUSTAMINE	NÕUSTAMISAJA BRONEERIMINE	ESMANE HINDAMINE	TAOTLUSE ESITAMINE	HINDAMINE JA NÕUSTAMINE		
	Lapsel on koolis probleemid	Nõustamisaja broneerimine	Hindamine ja nõustamine	Taotluse esitamine	Hindamine ja nõustamine	Hindamine ja nõustamine	Ümarlaud
Lapsevanem	Haridustöötaja soovib pöörduda koolivälise nõustamismeeskonna poole. Selgitab välja võimalused pöördumiseks.	Kontakteerub Innovega nõustamisaja broneerimiseks.	Klient on lapsega Rajaleidja keskuses hindamisel.	Saadab KVM taotluse e-postiga Innovesse või toob selle Innove kontoris.	Lisahindamised Rajaleidja keskuses.	Lisahindamised teiste erialspetsialistide poolt.	
Puutepunktid	Haridusasutus, koduleht	Telefon, e-kiri, kohapeal	Nõustamine	E-kiri, kohapeal	Nõustamine		Ümarlaud
Eesliin		Infospetsialist Täpsustab pöördumise põhjuse ja registreerib kliendi nõustamisele. Tutvustab ja nõustab klienti KVM protsessi osas.	Õppenõustamise spetsialist Lapse hindamine ja nõustamine.  Selgitab välja KVM soovituse vajalikkuse. Nõustab edasise KVM protsessi osas.		KVM spetsialist(id) Lapse hindamine ja lapsevanema nõustamine.	Haridus-, sotsiaal- või tervishoiuvaldkonna spetsialistid	KVM juhtumi haldaja Kokkulepete sõlmimine võimalike lahenduste ja meetmete rakendamiseks.
Back office		Nõustamisaja sisestamine infosüsteemi.	Juhtumi kaardi avamine.  Juhtumi kokkuvõtte kostamine .	Taotluse registreerimine.  Taotluse ja selle lisadega tutvumine. KVM meeskonna kinnitamine.	Erialaste hinnangute ja soovitude koondamine.		Ümarlauda kõigi seotud osapoolte kaasamine. Kokkulepete edastamine kõigile osapooltele. KVM otsuse koostamine ja menetlus.
Probleemid	Haridusasutus soovib KVM-ile pöördumist enne omapoolse toe rakendamist.		Hindamiste mahu ja protsessi pikkus ei ole protsessi algul hinnatav.				
			Taotluse esitamine ilma eelneva nõustamiseta.	Taotluse allalaadimine ja esitamine ajamahukas.	Laps võib vajada erinevaid lisahindamisi, mis pikendab protsessi aega.	Innove-välise spetsialistide hinnangute ja dokumentatsiooni kogumine ajamahukas.	
Ettepanekud nügemisvõteteks	Kontroll-lehed teenuse vajduse hindamiseks.	Kodulehel KVM teenuste juurest võimalus registreeruda eelnevale nõustamisele.	Taotluse esitamine läbi autentimist võimaldavate keskkondade.	Protsessi lihtsustatud kuvamine infomaterjalides.	Meeldetuletuse saatmine enne nõustamist.		
	Eksperthinnangutele toetumine.	Tähelepanu juhtimine eelneva nõustamise vajalikkusele.		Hooajaline tähelepanu juhtimine taotluste esitamiseks.			

Otsesed puutepunktid	Kattumine klienditeeninduse protsessiga
Kaudsed puutepunktid	Probleemkohad
Korduda võivad tegevused	Ettepanekud nügemisvõteteks

## Lisa 16 järg

	SOOVITUSE ANDMINE		JÄRELTEGEVUS	JUHTUMI SULGEMINE	JUHTUMI JÄTKAMINE
	KVM soovitus	Avaldus KVM soovitusel rakendamiseks	Järeletegevused	Juhtumi sulgemine	Juhtumi uus menetlemine
<i>Lapsevanem</i>	Saab KVM otsuse elektrooniliselt või keskest paberkandjal.	Esitab haridusasutuses KVM otsuse rakendamiseks avalduse.	Saab kõne või e-kirja KVM juhtumi haldajalt.	On lapse arengu ja toetamisega rahul.	Ei ole lapse arengu ja toetamisega rahul.
<i>Puutepunktid</i>	E-kiri, kohapeal		Telefon, e-kiri	Telefon, e-kiri	Telefon, e-kiri
<i>Eesliin</i>			KVM juhtumi haldaja Selgitab suhtluses kliendi ja haridusasutusega välja haridussoovituse toimivuse.	KVM juhtumi haldaja Saab lapsevanemalt kinnituse soovitatud meetme tulemuslikkuse osas ja nõusoleku juhtumi sulgemiseks.  Julgustab lapsevanemat vajaduse ilmnemisel uuesti pöörduma.	KVM juhtumi haldaja Selgitab välja lapsevanema arvamuse põhjendused ja lepib kokku järgnevad tegevused.
<i>Back office</i>	Otsuse väljastamine lapsevanemale.	Otsuse suunamine läbi X-tee Eesti Hariduse Infosüsteemi.		Juhtumi sulgemine andmebaasis.	Uue menetluse algatamine (ümarlaud).
<i>Probleemid</i>					
<i>Ettepanekud nügimisvõteteks</i>			Päringu automaatne genereerimine koos personaliseeritud meetmetega.  Päringus sotsiaalsete normide rõhutamine.		

<span style="background-color: #f8d7da; border: 1px solid #f5c6cb; padding: 2px;">Otsesed puutepunktid</span>	<span style="background-color: #fff3f3; border: 1px solid #ffe5cc; padding: 2px;">Kattumine klienditeeninduse protsessiga</span>
<span style="background-color: #d4edda; border: 1px solid #c3e6cb; padding: 2px;">Kaudsed puutepunktid</span>	<span style="background-color: #fff3cd; border: 1px solid #ffeeba; padding: 2px;">Probleemkohad</span>
<span style="background-color: #fff3cd; border: 1px solid #ffeeba; padding: 2px;">Korduda võivad tegevused</span>	<span style="background-color: #d1ecf1; border: 1px solid #bee5eb; padding: 2px;">Ettepanekud nügimisvõteteks</span>

## SUMMARY

### THE POSSIBILITIES OF NUDGING CUSTOMER BEHAVIOR IN PROVIDING PUBLIC SERVICES AT FOUNDATION INNOVE

Mereli Mändmets

The provision of public services rests on specific rules and national regulatory decisions. Behavioral economics, founded by Richard H. Thaler, a United States economist and Nobel Laureate in Economics, has gained popularity since the 1990s. In terms of behavioral economics, people are not always completely rational in making choices, but their decisions are intuitive and influenced by emotions and prejudices. In the development of public services, more and more emphasis is placed on the principles of service design, which in turn is based on behavioral economics and the theory of making choices. Several countries have set up special units or are working with designers of relevant services to integrate methodologies and tools derived from behavioral economics into policy instruments.

Nudging (*also nudge*) as one of the service design techniques in the first decade of this century has also evolved from behavioral economics, the founders of which are considered to be American scientists Richard H. Thaler and Cass Sunstein. The principle of nudging is to guide a person's choices in a gentle way towards the most beneficial choices to the person in the short or long term. At the same time, nudging must preserve the person's freedom of choice and there must be no coercive measures or additional costs. Nudging techniques can be applied, for example, through simplified and step-by-step transmission of information, setting default settings, highlighting the best choices, customizing the selection environment, and other. Internationally, nudging techniques are most widely used in the areas of consumer behavior (taxes, pension funds, savings),



health (eating habits, addiction, donation) and environmental protection (green thinking, waste management).

This Master's thesis examines the needs and opportunities for nudging in the processes of Foundation Innove. Foundation Innove is a competence centre in the field of education and provides several public services. Despite the regulated processes, there are also problem areas in terms of services provided by Foundation Innove from the perspective of both the target group and the service provider. Based on customer feedback, the biggest problem areas appear in a complicated customer journey and in overly complex explanations, instructions and expectations for the target group. Complex operations for the target group increase the chances of process disruption. However, from the organisation's point of view, the problems often include the failure of the target group to perform the required activities on time or of the poor quality of activities, which therefore require additional activities with the need for additional resources and the extension of the initially planned customer journey. In processes where the steps are linked to specific deadlines, this can often mean a disruption of operations and a failure to achieve a result. In the field of education, activities are frequently influenced by a larger network from the specific individual (student, teacher) to the group (class, school, family) and community (local government, county).

Due to the described problems, the aim of the Master's thesis lies in making proposals for the alleviation of problem areas in the processes by applying nudging techniques. The research questions raised are the following:

- What practices and needs of nudging techniques can be observed in the processes of Foundation Innove?
- What nudging techniques can be developed and applied in the processes selected by Foundation Innove?

The work consists of two chapters. The first chapter provides an overview of traditional measures in the provision of public services and the principles of behavioral economics and influencing customer behavior. The author introduces the nature and principles of both nudging and service design. The second chapter of the Master's thesis examines the

processes of Foundation Innove. 42 processes have been mapped in the organization, of which seven have been selected for the study. The Master's thesis is a qualitative study based on the Double Diamond model used in service design. The study is based on the organization's document analysis, interviews with process owners and analysis of customer feedback regularly collected in the organization. As a result of the study, the customer journeys and points of contact have been mapped for each process, and the used nudging techniques observed by the author have been indicated.

The study revealed that in terms of all selected processes of Innove nudging techniques can and have been applied to improve the customer journey. The scope, content and regularity of nudges vary, but the introduction of different nudging techniques has been caused by the need to improve recurring problems at the points of contact of the customer journey or the need to prevent them from occurring. Clear methodologies have been developed that are applied at certain points in the customer journey. However, the used nudging techniques have developed rather randomly, are based on the needs of the service provider, and in the process are often not recognized as nudging. According to the author, in this context this is due to the general novelty of nudging techniques as conscious design possibilities of public services. It is possible to rely on nudging techniques in a more targeted and informed way, for example when presenting information through better structuring, accessibility and simplification of the message. In the field of education, there is a good opportunity to rely on expert assessments and social norms as a nudging technique, and to direct customers to more useful choices through experts' stories and techniques. Many of the processes are also built on special digital environments, which provide excellent opportunities for implementing nudging techniques by default settings. Within the framework of the Master's thesis, the author has suggested more detailed improvement proposals for the implementation of nudging techniques for two processes - the information management process and the out-of-school counselling team process - and has accordingly compiled the new customer journeys. The prototypes of these two processes have been tested by the representatives of the target group in a co-creation workshop, and the author has taken their suggestions into account in the final proposals.

Nudging as a service design method is still quite new in Estonia, but it is gaining more and more popularity. The results of this study will be beneficial for the employees and customers of Foundation Innove but the needs and opportunities for nudging can also be taken into account in the development or restructuring of other public services.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Mereli Mändmets,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Kliendikäitumise nügimise võimalused avalike teenuste pakkumisel Sihtasutuses Innove,

mille juhendaja on Kadi Timpmann,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Mereli Mändmets*  
**18.05.2020**